

**DIE ROL VAN MAATSKAPLIKE WERKERS
IN BEDRYFSORGANISASIES TEN OPSIGTE
VAN LEIERSKAPSONTWIKKELING BY
GRONDVLAKWERKNEMERS**

deur

MARIA JOHANNA KOTZÉ



**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE VOLDOENING AAN DIE
VEREISTES VIR DIE GRAAD MAGISTER IN MAATSKAPLIKE WERK
IN DIE LETTERE EN WYSBEGEERTE AAN DIE UNIVERSITEIT VAN
STELLENBOSCH**

DESEMBER 2001

STUDIELEIER: PROF. J.I. CRONJÉ

VERKLARING

“Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van ‘n graad voorgelê is nie.”

Handtekening:

Maria Johanna Kotzé

Datum:

21-11-01

OPSOMMING

'n Verkennende studie oor maatskaplike werkers se rol en verantwoordelikheid om die leierskapspotensiaal van grondvlakwerknemers in bedryfsorganisasies te ontwikkel, is onderneem. Die onderwerp is gekies met die oog op die vereistes wat die proses van transformasie aan bedryfsorganisasies stel om regstellende aksie doeltreffend te implementeer. 'n Omvattende literatuurstudie het aan die lig gebring dat maatskaplike werkers 'n positiewe en onmisbare bydrae het om aan bedryfsorganisasies te lewer, hetsy as bedryfsmaatskaplike werker, as regstellende aksie spesialis of as deel van die menslike hulpbronontwikkelingspan. 'n Bespreking van noodsaaklike leierskapskwaliteite, die implementering van regstellende aksie en hulpmiddels wat vir ontwikkelingsprogramme benut kan word is ook ingesluit. Die literatuurstudie is opgevolg deur 'n empiriese studie.

Die empiriese ondersoek is aan die hand van vraelyste uitgevoer. Die vraelyste is benut om data oor die rol van maatskaplike werk in bedryfsorganisasies te bekom. Bedryfsorganisasies wat wel van maatskaplike werkdienlewering gebruik maak, is genader en toestemming en samewerking is verkry. Deur middel van 'n nie-waarskynlikheidseleksiemetode is sewentien respondente binne vyftien organisasies in die Kaapse Metropool geselekteer om aan die ondersoek deel te neem.

Die navorsing het aangedui dat maatskaplike werkers verskillende rolle in bedryfsorganisasies vertolk, en met die waardes, vaardighede en kennisbasis wat na die organisasie gebring word, 'n verantwoordelikheid het om toe te sien dat regstellende aksie en arbeidsgelykheid in organisasieverband tot volle reg kom. Met betrekking tot die implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme in organisasies, het dit aan die lig gekom dat grondvlakwerknemers selde ingesluit word by die programme, alhoewel die meerderheid bedryfsmaatskaplike werkers van mening is dat alle werknemers aan die betrokke programme kan deelneem.

‘n Uiteensetting van die vaardighede en kennisbasis wat die maatskaplike werker nodig ten einde effektiewe diens binne ‘n bedryfsorganisasie te lewer, asook om die ontwikkeling en opleiding van werknemers te behartig, is voorsien. Enkele vaardighede wat verdere ontwikkeling by bedryfsmaatskaplike werkers verg, is identifiseer. Daar is ook bevind dat individue verskillende definisies en persepsies het met betrekking tot regstellende aksie en die implementering daarvan in bedryfsorganisasies.

Die aanbevelings sluit in dat alle leierskapsontwikkelingsprogramme deurlopend, sowel as na afloop daarvan evalueer en ook opgevolg moet word ten einde die toepaslikheid en effektiwiteit daarvan te monitor. Die opleiding van bedryfsmaatskaplike werkers moet meer fokus op die ontwikkeling van onderhandelings- en opleidingsvaardighede, en ook assertiewe gedrag stimuleer. ‘n Groter verskeidenheid hulpbronne kan in kombinasie vir die opleiding en ontwikkeling van grondvlakwerknemers gebruik word, soos video-opnames, rollespel, drama, interaktiewe rekenaarpakette asook kleingroepbesprekings.

Indien hierdie aanbevelings geïmplementeer word, kan bedryfsmaatskaplike werkers ‘n prominente bydrae tot die ontwikkeling en vooruitgang van Suid-Afrika se ekonomiese, politieke en sosiale situasie lewer, deur grondvlakwerknemers, wat ‘n groot deel van die totale arbeidsmag uitmaak, se potensiaal te ontgin. Sodoende word ‘n geïdentifiseerde groep persone bemagtig om optimaal te funksioneer en word daar terselfdertyd aan die riglyne soos deur die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn 1997 bepaal, beantwoord.

ABSTRACT

An explorative study of the Social Worker's role and responsibilities to develop the leadership potential of grassrootslevel employees in industrial organisations was undertaken. This subject was chosen with requirements in mind, which are necessary for the transformation process to be presented to industrial organisations for the implementation of affirmative action. A comprehensive literature study revealed that social workers can make a positive and essential contribution to organisations, either as an industrial social worker, or an affirmative action specialist, or as a member of the human resources development team. A discussion of the necessary leadership qualities, the implementation of affirmative action, and useful resources that may be used for development programs, is included. The literature study was followed by an empirical study.

The empirical study was made with the assistance of questionnaires. The questionnaires were used to collect data on the perceived role of social work in the industrial organisation. Organisations that do utilise social work services were approached for permission and co-operation to complete the questionnaires. Seventeen respondents from fifteen organisations were selected in a random process, for inclusion in the study.

The research indicated that social workers have different roles to play in various organisations, and with the values, knowledge base and competencies that are brought to the organisation, have a responsibility to ensure that affirmative action and labour equality is brought to fruition. With regard to the implementation of leadership development programs in industrial organisations, it was noted that grassroots level employees were seldom included in the programs, although the majority of social workers believe that all employees should participate in the programs.

A summary of the skills and knowledge base required by the industrial social worker to deliver an effective service in the organisation, and to manage the development and training of employees, is included. Some skills that require further development by

social workers were identified. It was also found that individuals hold different perceptions and definitions of affirmative action and its implementation in organisations.

The recommendations are, *inter alia*, that all leadership development programs must be continuously monitored, evaluated and subsequently followed up to assess their applicability and effectiveness. The training of industrial social workers must focus more on the development of negotiating and training skills and stimulation of assertive actions. A larger variety of resources, such as video recordings, role playing, dramatisation, interactive computer programs and small group discussions, can be used in addition, for the training and development of grassroots level employees.

Should these recommendations be implemented, industrial social workers can make a significant contribution to the development and improvement of South Africa's economic, political and social situation by extending the potential of the grassroots level employees, who constitute the greatest portion of the total labour force. A group of people can thus be empowered to function optimally and to respond to the guidelines of the White Paper for Social Welfare 1997.

BEDANKINGS

Ek betuig graag my dank en waardering aan die volgende persone en instansies, sonder wie se ondersteuning, hulp, aanmoediging en volgehoue belangstelling ek nie hierdie studie sou kon onderneem het nie:

Prof. J.I. Cronjé, my studieleier

My ouers, Willie en Marie, en broer, Tinus

Oupa Jan

My familie, vriende en Francois

Universiteit van Stellenbosch vir die toekenning van Stellenbosch 2000 merietebeurs

Harry Crossley Foundation vir 'n nagraadse studiebeurs

National Research Foundation (NRF) vir 'n nagraadse studiebeurs

Al die praktisyns wat te midde van 'n druk werksprogram, as respondente opgetree het

My Hemelse Vader, vir Sy wonderlike bystand, krag, inspirasie en wysheid

ERKENNING / ACKNOWLEDGEMENT

The financial assistance of the National Research Foundation (NRF, South Africa) towards this research is hereby acknowledged. Opinions expressed and conclusions arrived at, are those of the author and are not necessarily to be attributed to the National Research Foundation.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1	Bladsy
INLEIDING	
1.1. Inleiding	1
1.2. Motivering van die ondersoek	2
1.3. Doel van die studie	3
1.4. Afbakening van die navorsingsveld	4
1.5. Metode van ondersoek	4
1.6. Dataverwerkingsprosedures	5
1.7. Begripsomskrywing	6
1.7.1. Bedryfsmaatskaplike werker	6
1.7.2. Grondvlakwerknemer	6
1.8. Aanbieding	6
HOOFSTUK 2	
MAATSKAPLIKE WERK IN BEDRYFSORGANISASIES	
2.1. Inleiding	8
2.2. Die historiese ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk	9
2.2.1. Welsynskapitalisme	9
2.2.2. Persoonlike probleem oriëntasie	10
2.2.3. Diensmodel	11
2.2.4. Voorkomingsmodel	11
2.2.5. Verandering binne die organisasie	12
2.3. Invloede op die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk in Suid-Afrika	12
2.4. Aard van bedryfsmaatskaplike werk	14
2.5. Menslike hulpbronbestuur en bedryfsmaatskaplike werk	15

2.5.1. Menslike hulpbronsbestuur binne die organisasie	15
2.5.2. Bedryfsmaatskaplike werk in interdisiplinêre spanverband	16
2.6. Modelle en perspektiewe in bedryfsmaatskaplike werk	18
2.6.1. Werknemer-diensmodel	18
2.6.2. Sisteemteorie en ekologiese perspektief	19
2.6.3. Sterkpunte perspektief	19
2.6.4. Etnies sensitiewe perspektief	20
2.6.5. Die gemeenskapsontwikkelingsmodel	20
2.6.6. Die gemeenskapsopvoedingsmodel	21
2.7. Die kennis en vaardighede van die bedryfsmaatskaplike werker	21
2.7.1. Kennis van die bedryfsmaatskaplike werker	22
2.7.2. Die beginsel- en waardegrondslag van bedryfsmaatskaplike werk	23
2.7.3. Bedryfsmaatskaplike werkvaardighede	25
2.7.4. Bedryfsmaatskaplike werkrolle	26
2.8. Maatskaplike werk en regstellende aksie in bedryfsorganisasies	28
2.8.1. Definisie van regstellende aksie	29
2.8.2. Implementering van regstellende aksie	30
2.8.3. Regstellende aksie, leierskap en organisasie effektiwiteit	30
2.9. Samevatting	34

HOOFSTUK 3

WERKNEMERHULPPROGRAMME AS 'N MEDIUM VIR LEIERSKAPSONTWIKKELING BY GRONDVLAKEWKNEMERS

3.1. Inleiding	36
3.2. Die arbeidsmilieu as 'n gemeenskap	37
3.3. Aard van Werknemerhulpprogramme (WHP's)	38
3.4. Werknemerhulpprogramme en bedryfsmaatskaplike werk	39
3.5. Bedryfsmaatskaplike werkintervensie op makrovlak	40
3.6. Die bedryfsmaatskaplike werker se rol ten opsigte van Werknemerhulpprogramme	41
3.7. Leierskap in die arbeidsmilieu	42

3.7.1. Aard van leierskap	42
3.7.2. Funksies van die leier	43
3.7.3. Kwaliteite van 'n leier	44
3.7.4. Die bestuurswaardes van 'n leier	46
3.7.5. Bestuursvaardighede van leiers	47
3.7.6. Transformatoriese en situasionele leierskap	48
3.7.7. Direktiewe en deelnemende leierskap	49
3.8. Opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronspotensiaal	50
3.9. Evaluering en terugvoer as leerhulpmiddels	50
3.10. Leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers	51
3.11. Toepaslikheid van programme om werknemerspotensiaal te ontwikkel	53
3.12. Opleidingseienskappe- en tegnieke van die maatskaplike werker om leierskap in bedryfsorganisasies te ontwikkel	55
3.13. Samevatting	57

HOOFSTUK 4

LEIERSKAPSONTWIKKELING VAN GRONDVLAKEWERKNEMERS IN DIE WES-KAAP

4.1. Inleiding	59
4.2. Samestelling van die ondersoekgroep	59
4.3. Identifiserende besonderhede	60
4.3.1. Akademiese kwalifikasies	60
4.3.2. Ondervinding as maatskaplike werker in bedryfsorganisasies	61
4.3.3. Rolvertolking binne organisasies	62
4.4. Benutting van maatskaplike werkmodelle en –perspektiewe in bedryfsorganisasies	64
4.5. Regstellende aksie binne organisasies	66
4.5.1. Betekenis van regstellende aksie	66
4.5.2. Implementering van regstellende aksie binne bedryfsorganisasies	67
4.6. Die implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme as Werknemerhulpprogramme	68

4.6.1. Leierskapsontwikkelingsprogramme in organisasies	69
4.6.2. Minimum vereistes vir deelname aan ontwikkelingsprogramme	70
4.6.3. Aanbied van ontwikkelingsprogramme vir grondvlakwerknemers	71
4.6.4. Toepaslike onderwerpe vir leierskapsontwikkelingsprogramme	73
4.6.5. Bestuurswaardes en leierskap	75
4.6.6. Bestuursvaardighede by grondvlakwerknemers	76
4.6.6.1. Tegnieke vaardighede	76
4.6.6.2. Konsepsionele vaardighede	77
4.6.6.3. Interpersoonlike vaardighede	79
4.6.7. Leierskwaliteite	80
4.6.8. Formaat van leierskapsontwikkelingsprogramme	82
4.6.9. Video-opnames as hulpmiddel in ontwikkelingsprogramme	84
4.6.10. Alternatiewe tegnieke en metodes	85
4.6.11. Evaluering van programme	85
4.6.12. Leemtes in bedryfsmaatskaplike werkers se kennisbasis	87
4.6.13. Ontwikkeling van relevante maatskaplike werkvaardighede en -kwaliteite	88
4.7. Samevatting	89

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1. Inleiding	91
5.2. Bereiking van doel van studie	91
5.3. Gevolgtrekkings	92
5.3.1. Demografiese gegewens	92
5.3.2. Benutting van modelle en perspektiewe binne bedryfsorganisasies	93
5.3.3. Regstellende aksie	93
5.3.4. Leierskapsontwikkelingsprogramme	94
5.4. Aanbevelings	97
5.4.1. Ten opsigte van opleidingsinstansies	97

5.4.2. Ten opsigte van die maatskaplike werker se rol binne bedryfsorganisasies	97
5.4.3. Ten opsigte van leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers en regstellende aksie	98
5.5. Samevatting	98

Bibliografie

Bylaag A: Departementele toestemmingsbrief vir die uitvoer van navorsing

Bylaag B: Engelse vraelys met dekblad

Bylaag C: Afrikaanse vraelys met dekblad

LYS VAN TABELLE

Tabel	Bladsy
4.1. Akademiese kwalifikasies	60
4.2. Aantal jare diens in huidige organisasie	61
4.3. Totale aantal jare dienslewering in bedryfsopset	62
4.4. Persoon/Instansie verantwoordelik vir leierskapsontwikkelingsprogramme	71
4.5. Insluiting van relevante onderwerpe in leierskapsontwikkelingsprogramme	73
4.6. Rangorde van bestuurswaardes in leierskapsontwikkelingsprogramme	75
4.7. Ontwikkeling van konsepsionele vaardighede by grondvlakwerknemers	78
4.8. Ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede by grondvlakwerknemers	79
4.9. Leierskwaliteite wat in leierskapsontwikkelingsprogramme ingesluit behoort te word	81
4.10. Onderwerpe waaroor maatskaplike werkers meer kennis benodig vir die implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme	87
4.11. Ontwikkeling van vaardighede by maatskaplike werkers om effektiewe opleiers te wees	88

LYS VAN FIGURE

Figuur	Bladsy
4.1. Rolvertolking in organisasie	63
4.2. Gebruik van modelle en perspektiewe	64
4.3. Implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme in bedryfsorganisasies	69
4.4. Vereistes vir deelname aan leierskapsontwikkelingsprogramme	70
4.5. Ontwikkeling van tegniese vaardighede by grondvlakwerknemers	77
4.6. Keuse van formaat vir leierskapsontwikkelingsprogramme	83
4.7. Gebruik van video-opnames as leerinstrument	84
4.8. Evaluering van programme	86

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1. INLEIDING

“Leadership represents the electricity that could power our country into a future of prosperity.” Hierdie beskrywende aanhaling van Pretorius (1998:27) dui aan dat leierskap die politiese omgewing, sosiale ontwikkeling, ekonomiese groei en besigheidsukses van Suid-Afrika bepaal en daarom is dit noodsaaklik dat dit as ‘n geïdentifiseerde prioriteit gerespekteer en aangespreek sal word.

Leierskap is ‘n aktuele onderwerp waaroor daar reeds ‘n groot aantal artikels gepubliseer is, maar waarvan min of geen binne die konteks van bedryfsmaatskaplike werk geskryf is nie. Bedryfsmaatskaplike werk is ‘n spesialiteitsveld wat voortspruit uit die maatskaplike werk praktyk. Dit is ‘n relatief onbekende en ontwikkelende professie. Die toekoms van maatskaplike werk se plek binne die sakesektor is onseker, waarskynlik as gevolg van ‘n gebrek aan erkenning oor die positiewe rol wat dit kan speel en navorsing in die verband. Aansluitend hierby onderstreep Grinnell en Siegel (1988:10) twee redes waarom soveel klem gelê word op navorsing in maatskaplike werk, naamlik die etiese belang daarvan sowel as ‘n besorgdheid rakende die voortbestaan van die professie.

Die spesifieke navorsingsonderwerp is geselekteer as gevolg van die navorser se belangstelling in die betrokke navorsingsveld en omdat leierskapsontwikkeling as ‘n prioriteit geïdentifiseer is. Brand (1997:28) en Pretorius (1998:27) is albei van mening dat effektiewe leierskap die kritiese suksesfaktor vir toekomstige groei en vooruitgang in Suid-Afrika is.

Navorsing is noodsaaklik ten einde wetenskaplike bewyse te vind oor die invloed van die dienste wat aan die werknemer gebied word of om alternatiewe dienste te ondersoek wat groter voordeel vir die werknemer sal inhou. Dit stem ooreen met die redes wat deur Babbie (1989:xxvii) verskaf word as motivering waarom navorsing in maatskaplike werk gedoen behoort te word.

1.2. MOTIVERING VAN DIE ONDERSOEK

Die noodsaaklikheid van effektiewe leiding binne die bedryfsektor is reeds vir 'n groot aantal jare 'n geïdentifiseerde behoefte in Suid-Afrika. Simoncelli (1997:16) huldig die opinie dat Suid-Afrika oor beide die werkersmag sowel as die natuurlike hulpbronne beskik, maar dat leierskap die enigste vereiste is waaraan daar nog nie voldoen word ten einde Suid-Afrika as 'n geheel bo ander ontwikkelende lande te laat uitstyg nie. Dit is herhaaldelik bewys dat daar 'n groot leemte in die transformasieproses is met spesifieke verwysing na die vaardighede en vermoëns van die aangestelde leiers as deel van regstellende aksie. Dit word met behulp van die statistiek wat deur Mittner (1994:43) verskaf is, bevestig. Tot en met 1994 het 95% van alle regstellende optredes in ondernemings misluk en is 'n verlies aan bevoegde leierskap as 'n probleem uitgelig.

Die nalatenskap van die voormalige politieke bedeling sluit 'n gebrek aan opleiding en ontwikkeling van meer bevoegde leiers in en Simoncelli (1997:19) reken dat sommige leiers te vinnig in 'n té verantwoordelike rol geplaas is. Verder huldig hy die gedagte dat Suid-Afrika oor die nodige mense sowel as die natuurlike hulpbronne beskik, maar dat leierskap nou benodig word ten einde dié bronne tot Suid-Afrika se ekonomiese en sosiale voordeel te ontgin. Riches (1997:25) lig uit dat leierskap in wese 'n stel vaardighede is en dus soos enige ander vaardigheid aangeleer, versterk en geslyp kan word, indien die nodige motivering en wilskrag bestaan.

Brand (1997:28) is van mening dat leierskapsontwikkeling vir alle organisasies van strategiese belang is ten einde internasionale verwagtings wat fokus op ekonomiese en maatskaplike vooruitgang, te verantwoord. Ramabulana (1997:30) sluit by hom aan deur te beklemtoon dat daar 'n behoefte aan professionele persone op alle vlakke van die nasionale ekonomie bestaan. Fokus moet val op effektiewe leierskap, persone wat opvoeding en opleiding kan behartig, sowel as mense wat kan bou aan 'n egte professionele werkersmag wat welstand kan skep.

Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:14) beklemtoon die verantwoordelikheid van die maatskaplike werker om 'n bydrae te lewer tot die uitbouing van die ruimte wat daar binne bedryfsorganisasies bestaan waarbinne welsyns- en ontwikkelingsprogramme, soos onder andere die opleiding van bestuurders, kan plaasvind. 'n Groot behoefte aan meer ontwikkelingsgerigte intervensie en dienslewering in die werksomgewing, word hier uitgelig. Generiese maatskaplike werk waardes en professionele verantwoordelikheid kan as die ruggraat van bedryfsmaatskaplike werk

beskryf word. Daarom is die riglyne wat deur die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:5,6) aan maatskaplike werkers voorsien word, ook van toepassing op bedryfsmaatskaplike werkers. Dit sluit in die bevordering van nie-diskriminerende praktyk, die gelyke verdeling van hulpbronne en ontwikkelingsgeleenthede, asook respek vir die basiese menseregte. Die tekort aan Suid-Afrikaanse navorsing oor die rol van maatskaplike werkers in die bedryfsarena, asook 'n gebrek aan erkenning van hul sterkpunte en die sukses wat reeds behaal is, strem die vooruitgang en ontwikkeling van die professie. In respons tot die geïdentifiseerde leemte en om 'n bydrae te lewer tot die ontwikkeling van ons land se ekonomiese en sosiale situasie, sowel as om werknemers te bemagtig om optimaal te funksioneer, is besluit om 'n meer indiepte studie na die gekose navorsingsonderwerp uit te voer.

1.3. DOEL VAN DIE STUDIE

Die doelstelling en doelwitte wat vir die studie geformuleer is, word vervolgens uiteengesit.

Doelstelling

Om die maatskaplike werker se rol en verantwoordelikheid om leierskapspotensiaal van grondvlakwerknemers in bedryfsorganisasies te ontwikkel ten einde die proses van transformasie suksesvol deur te voer, te beskryf.

Doelwitte

Die volgende doelwitte is geformuleer ten einde bogenoemde doelstelling te bereik:

- om leierskapsontwikkeling en die noodsaaklikheid daarvan ten opsigte van die transformasieproses in Suid-Afrika uiteen te sit;
- om die kennisbasis van maatskaplike werkers in bedryfsorganisasies uit te brei en die verantwoordelikheid ten opsigte van leierskapsontwikkeling af te baken;
- om alternatiewe metodes en programme rakende die leierskapsontwikkeling van volwassenes uit voorheen benadeelde groepe, te ondersoek;
- om op grond van die bevindings voortspruitend uit die literatuurstudie en empiriese ondersoek, gevolgtrekkings en toepaslike aanbevelings te maak wat as hulpmiddel benut kan word om leierspotensiaal in Suid-Afrika meer suksesvol te ontgin.

1.4. AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD

Die navorsing is in bedryfsorganisasies binne die Kaapse Metropool, waar die dienste van maatskaplike werkers benut word, uitgevoer. Bedryfsmaatskaplike werkers en ander personeel, soos personeelbestuurders, wat betrokke is by die ontwikkeling van menslike hulpbronspotensiaal en die implementering van werknemershulpprogramme (WHP's), was die teikengroep waaruit die steekproef getrek is.

1.5. METODE VAN ONDERSOEK

Die navorser het op 'n bepaalde navorsingsmetodiek besluit ten einde 'n raamwerk te verskaf waarbinne die doelstellings van die navorsing bereik kon word. 'n Gebrek aan bevoegde leiers binne 'n verskeidenheid van organisasies in Suid-Afrika is 'n erkende probleem wat tydens die studie ondersoek is. Alternatiewe benaderings tot die ontwikkeling van leierskapspotensiaal, sowel as die implementering daarvan, is terselfdertyd bespreek. Die studie is geloots ten einde nuwe insigte oor die genoemde probleem in te win. Soos beskryf deur Mouton en Marais (1989:43) berus die metode van ondersoek op verkennende navorsing wat toegepas kan word, aangesien die navorsing op die oplossing van 'n probleem in maatskaplike werk fokus.

'n Literatuurstudie is as riglyn benut vir die opstel van 'n gestandaardiseerde en semi-gestruktureerde vraelys, wat gebruik is om die data te bekom wat vir die doel van die studie benodig is. Die vraelys het oop- en geslote vrae bevat ten einde die geldigheid en toepaslikheid van die ondersoek te verhoog. Grinnell en Williams (1990:214), sowel as Jenkins (1975:135), is van mening dat meer kennis sodoende ingesamel kan word.

Strydom en De Vos (1998:193) ondersteun Grinnell en Williams (1990:118) met die voorwaarde dat 'n steekproef verteenwoordigend van die groter populasie moet wees indien daar van veralgemenings gebruik gemaak sal word. Dit beteken die steekproef behoort soortgelyke eienskappe te openbaar as die populasie relevant tot die navorsing. Die respondente is volgens 'n nie-waarskynlikheidsseleksie metode uit die praktiserende maatskaplike werkers en personeelbestuurders in diens van bedryfsorganisasies in die Kaapse metropool, geselekteer. Hierdie metode is volgens Strydom en De Vos (1998:197) 'n gerieflikheidsseleksie en is gebruik omdat daar slegs 'n beperkte aantal potensiële respondente beskikbaar was waaruit die steekproef getrek kon word.

Die vraelyste is gedurende kantoorure ingevul. Dit was dus noodsaaklik dat die betrokke organisasies en bestuur hul toestemming moes verleen tot die deurvoer van die empiriese ondersoek van die studie. Verdere samewerking van beide die bestuur sowel as die respondente, was 'n vereiste om die studie suksesvol af te handel.

'n Argument van Ruben en Babbie (1989:87) is dat verkennende studies dikwels onbevredigende antwoorde op navorsingsvraagstukke verskaf. Hulle is egter steeds van mening dat die metode waardevol en essensieel in sosiaal wetenskaplike navorsing is wanneer 'n nuwe veld ondersoek word, aangesien daar feitlik altyd nuwe insig in 'n navorsingsonderwerp bekom word. In hierdie studie is die persepsie van wat die maatskaplike werker se rol ten opsigte van leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers in die bedryfsorganisasie behels, ondersoek. Sover vasgestel kon word, is die studie nog nie voorheen uitgevoer nie, en daarom is die verkennende studie die mees aangewese metode van ondersoek gewees ten einde soveel moontlike nuwe inligting oor die onderwerp te bekom.

Buiten literatuur uit die maatskaplike werk praktyk, is 'n literatuursoektog uitgebrei na bronne uit aanverwante dissiplines, veral sielkunde en personeelbestuur. Artikels wat handel oor die Suid-Afrikaanse ekonomie asook nasionale beleidsdokumente met 'n politieke basis, is geraadpleeg ten einde 'n multi-dissiplinêre benadering tot leierskapsontwikkeling te kon ondersoek.

1.6. DATAVERWERKINGSPROSEDURE

Beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing is vir die doel van hierdie studie gebruik, soos beskryf deur Mouton en Marais (1989:191) en dit het geleentheid gebied om 'n wyer perpektief ten opsigte van die onderwerp te ontwikkel. Navorsing wat fokus op teoretiese toetsing, die insameling van feite, statistiese beskrywing en die aantoon van verbande tussen veranderlikes word volgens Van der Merwe (1996:290) geklassifiseer as kwantitatiewe navorsing. Epstein (1988:185) motiveer die benutting van kwantitatiewe metodes nadat hy in sy studies tot die gevolg gekom het dat dit meer toepaslik en nader aan die algemene begrip van die wetenskap is.

'n Kwalitatiewe uitgangspunt sal die navorsing andersyds kenmerk aangesien die arbeidsgemeenskap se opinies en houdings teenoor bedryfsmaatskaplike werk en leierskapsontwikkeling beskryf sal word. Schoeman en Botha (1991:48) is oortuig dat 'n meer filosoferende en minder geformaliseerde navorsingsstandpunt ingeneem word wanneer 'n kwalitatiewe studie onderneem word, in kontras met

kwantitatiewe studies. Die navorser het ook indrukke gevorm wat voortgespruit het uit observasie en die interpretasie van oop-vrae met die analisering van die data. Dit sluit aan by die definisie van kwalitatiewe navorsing, soos uiteengesit in Mason en Bramble (1989:36).

Die data wat tydens die empiriese ondersoek bekom is, is per hand en met behulp van rekenaartegnologie verwerk, geïnterpreteer en uiteengesit. Tabelle en figure is bykomend tot die uiteensetting van die data benut ten einde die verslag meer verstaanbaar en grafies aan te bied.

1.7. BEGRIPSOMSKRYWING

Die begrippe *bedryfsmaatskaplike werker* en *grondvlakwerknemer* word vervolgens binne die konteks van die studie omskryf:

1.7.1. Bedryfsmaatskaplike werker

In hierdie tesis word die begrip bedryfsmaatskaplike werker deurgaans gebruik om te verwys na die maatskaplike werker wat in 'n winsgewende of bedryfsorganisasie werksaam is.

1.7.2. Grondvlakwerknemer

In die konteks van die studie verwys grondvlakwerknemers na produksiewerkers of werknemers wat nie bestuursposisies beklee nie, nie deel is van die beleidstrukture nie en die minimum bestuursverantwoordelikhede het. In die organisasiehiërargie, is dit gewoonlik die werknemers wat die laags besoldigde is. Met betrekking tot die Suid-Afrikaanse arbeidsopset is die grondvlakwerknemers gewoonlik ook persone afkomstig uit voorheen benadeelde groepe en behoort dus ook die fokuspunt van regstellende aksie en die transformasieproses wat Suid-Afrika tans ondergaan, te wees.

1.8. AANBIEDING

Die studie word in drie dele aangebied. Dit begin met 'n omvattende literatuurstudie, waarna 'n empiriese ondersoek onderneem is. Na afhandeling van reeds genoemde, is die studie afgesluit met gemotiveerde gevolgtrekkings en toepaslike aanbevelings.

Ten einde die verslag logies en na aanleiding van die navorsingsproses uiteen te sit, is dit in vyf hoofstukke verdeel. Benewens 'n inleidende Hoofstuk Een wat gewy word aan 'n navorsingsontwerp,

beslaan die literatuurstudie die volgende twee hoofstukke. Hoofstuk Twee fokus op die take en doel van die maatskaplike werker binne 'n bedryfsorganisasie, terwyl Hoofstuk Drie die kwaliteite van 'n leier analiseer en bestaande behoeftes met betrekking tot leierskapsontwikkeling onder die soeklig plaas. Die literatuurstudie word afgesluit met 'n ondersoek na die benutting en implementering van alternatiewe benaderings tot die ontwikkeling van leierskapspotensiaal.

In Hoofstuk Vier volg 'n uiteensetting van die resultate en 'n analise van die empiriese ondersoek. Die studie word met 'n beskrywing van die gevolgtrekkings en aanbevelings deur die navorser, in Hoofstuk Ses afgesluit. Die navorser poog veral in die laaste twee hoofstukke om teorie, empiriese bevindinge en gevolgtrekkings as 'n doel van die navorsing, te integreer.

HOOFSTUK 2

MAATSKAPLIKE WERK IN BEDRYFSORGANISASIES

2.1. INLEIDING

Maatskaplike werk binne bedryfsorganisasies vervul 'n toenemend belangrike rol binne die bedryfsektor, veral ten opsigte van organisasie-ontwikkeling om effektiwiteit te verhoog. Die toeganklikheid binne die industriële opset, maak dit vir die bedryfsmaatskaplike werker moontlik om unieke geleenthede aan werknemers te bied, aangesien dienslewering binne die potensiële kliënt se natuurlike omgewing van funksionering kan plaasvind. Googins en Godfrey (1987:16) is van mening dat werknemers en organisasies deur 'n verskeidenheid van probleme gekonfronteer word. Die wyse waarop die probleme aangespreek word, is verenigbaar met die waardes en vaardighede van maatskaplike werkers, of in die industriële konteks, bedryfsmaatskaplike werkers.

'n Bespreking van enkele populêre uitgangspunte wat dikwels benut word of van waarde kan wees, verskaf 'n agtergrond vir bedryfsmaatskaplike werk. Volgens Chu (1996:372) is die primêre doel van bedryfsmaatskaplike werk, om die lewenskwaliteit van werknemers te verbeter, en ook om die veranderende verwagtinge van die organisasie aan te pas by die behoeftes van die werknemer en sy familie. Dit beteken verder dat die maatskaplike werker die verantwoordelikheid het om geleenthede aan die werknemers en hul families te bied om ook hul rol ten opsigte van die sosiale en ekonomiese vooruitgang te verstaan en te vertolk. In aansluiting daarby word die kennis, waardebasis en vaardighede wat die bedryfsmaatskaplike werker na die organisasie bring, volledig bespreek.

Die bespreking van regstellende aksie as 'n kragtige instrument om sosiale gelykheid en geregtigheid (Ramphela, 1995:5) binne organisasies te mobiliseer, sowel as die maatskaplike werker se betrokkenheid daarby, sluit die hoofstuk af. Ten einde die aard van bedryfsmaatskaplike werk binne die organisasie te verstaan, word die hoofstuk begin met 'n geskiedkundige uiteensetting van die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk, internasionaal asook in Suid-Afrika.

2.2. DIE HISTORIESE ONTWIKKELING VAN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

Bedryfsmaatskaplike werk is een van die jongste spesialisingsgebiede binne die maatskaplike werkprofessie. Die historiese wortels in die VSA dateer, volgens Straussner (1990:3), tot sover terug as die negentiende eeuse welsynskapitalisme ("Welfare Capitalism") en die aanstelling van welsynsekretaresses in die privaatsektor. Googins (1987:38) het 'n retrospektiewe analise saamgestel van die oorsprong en ontwikkeling van maatskaplike werk in bedryfsorganisasies, deur vyf duidelike ontwikkelingsfases te identifiseer, naamlik welsynskapitalisme, die persoonlike probleem oriëntasie, die diensmodel, die voorkomingsmodel en verandering binne die organisasie.

2.2.1. WELSYNSKAPITALISME

Die welsynsbeweging, wat die *welsynskapitalisme* voorafgegaan het, het ontstaan as gevolg van arbeidsprobleme wat deur werkgewers in die laat-1800's ondervind is, toe daar vanaf 'n hoofsaaklik landbougemeenskap na 'n geïndustrialiseerde nasie, soos Engeland, beweeg is (Rankin,1991:28). Volgens Googins en Godfrey (1987:19) is 'n groot aantal nuwe werksgeleenthede geskep, maar die werkersmag wat benodig is, was ongeletterd en nie daartoe instaat om aan die vereistes wat deur die werksomgewing gestel is, te voldoen nie. Die aktiewe betrokkenheid van die nywerheidsleiers om 'n opstandige werkersmag onder beheer te kry en 'n werkersrebellie te voorkom, het bekend gestaan as welsynskapitalisme. Die werkgewers het dus na die welsyn van hul werknemers omgesien deur te fokus op die ontwikkeling van hul arbeiders tot doeltreffende, effektiewe en hardwerkende werknemers (Rankin,1992:29; Bendix,1992:45). Programme wat geïmplementeer is, sluit die oprig van skole, kerke en huise vir werknemers en hul gesinne, mediese versorgingsdienste, pensioenfondse en ontspanningsentrums in. Die aktiwiteite en programme is deur *welsynsekretaresses* gekoördineer, wat volgens Rankin (1991:29) die voorloper van bedryfsmaatskaplike werkers was. Gevallewerk en administratiewe take, soos die bestuur van werknemer-welsynsvoordele, opleiding en werkstoewysings, wat weer ooreenstem met die take van die hedendaagse personeelbestuurder, het volgens Rankin (1991:30) die meeste van hul tyd in beslag geneem.

Tydens die Eerste en Tweede Wêreldoorlog is maatskaplike werkdienslewering binne bedryfsorganisasies gebruik om persoonlike probleme binne die werksomgewing aan te spreek aangesien dit die werknemers se produktiwiteit beïnvloed het. Die verandering in die sosiale ideologie

en ekonomie, sowel as die toename in maatskaplike werkdienste, het egter gelei tot die tydelike verdwyning van die welsynsekretaresses in die 1920's (Akabas en Kurzman,1982:209; Rankin,1991:30; Straussner,1990:5).

Akabas (1995:1781) is oortuig dat bedryfsmaatskaplike werk veral sedert die 1950's dramatiese ontwikkeling en vooruitgang beleef het. Die oorspronklike pogings het gefokus op alkoholisme binne die werkersmag, asook die verbetering van die lewensomstandighede en die aanspreek van veranderende behoeftes van werknemers en hul families (Chu,1996:372). Met verloop van tyd het werkgewers egter besef dat alle probleme wat werksproduktiwiteit belemmer, ongeag die oorsprong of aard daarvan, aangespreek behoort te word ten einde kompetend te bly.

Die geskiedenis van welsynskapitalisme het volgens Rankin (1991:31) die basis gelê vir die hedendaagse werknemervoordele. Vanuit die oogpunt van bedryfsmaatskaplike werk, verteenwoordig dit die moderne industriële- of beroepswelsyn.

2.2.2. PERSOONLIKE PROBLEEM ORIËNTASIE

Die *persoonlike probleem oriëntasie*, die tweede fase in die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk, het primêr ten doel gehad om alkoholisme binne die arbeidsmag aan te spreek (Googins; 1987:40). Dit is deur bedryfsmaatskaplike werkers in diens van besighede en vakbonde, wat persoonlike probleme van werknemers aangespreek het, inisieër. In hierdie fase is daar hoofsaaklik op die individu gefokus met beperkte erkenning aan die groter sisteem.

Googins (1987:40) rapporteer dat enkele besighede maatskaplike werkers gedurende die laat-1960's en vroeë-1970's gehuur het om berading, rehabilitasie en maatskaplike dienste aan werknemers en lede van die vakbonde te verskaf. Die beradingsfunksie wat maatskaplike werkers verrig het, het in die laat-1970's in *werknemerhulpprogramme* (WHP's) ontwikkel wat die uiteenlopende aard van probleme binne die arbeidsmag reflekteer het. Die doel van die WHP's was volgens Ozawa (1980:464) om produktiwiteit te verhoog, stabiliteit van die werkersmag te verbeter, om die algemene welsyn van werknemers in die nywerheid te verhoog en om verhoudings tussen werknemers, hul unies en hul werkgewers te versterk.

2.2.3. DIENSMODEL

Die implementering van die *diensmodel* is 'n uitbreiding van die *persoonlike probleem oriëntasie* deurdat die arbeidsprogramme die fokus vanaf die individu na die persoon-in-die-organisasie en die wyer omgewing geskuif het (Akabas,1995:1780; Googins,1987:41,42). Maatskaplike werkers het besef dat wanneer 'n aantal werknemers deur dieselfde probleem geraak word, dit beter is om die diens aan die hele gemeenskap te lewer in plaas van elke individu onafhanklik van mekaar te help. 'n Belangrike eienskap van die model was dat dit 'n verskeidenheid van behoeftes aangespreek het en aanpasbaar was vir veranderinge.

2.2.4. VOORKOMINGSMODEL

Die *voorkomingsmodel* verskil hoofsaaklik van die *diensmodel* deurdat die fokus uitgebrei het na die lae-risiko werkerspopulasie wat nie spesifieke behoeftes het of probleme ervaar nie en dus op primêre, sekondêre en tersiêre vlakke van voorkoming funksioneer (Googins,1987:43). Omvattende voorkomingsprogramme is ontwikkel om alle werknemers se gesondheid te verbeter en in stand te hou, en nie slegs dié mense wat reeds probleme het nie. Kontemporêre voorbeelde hiervan sluit dagsorgfasiliteite vir werkende moeders en stresshanteringsprogramme in.

Googins en Godfrey (1987:9) verwys na die voorkoms van korporatiewe maatskaplike verantwoordelikheid (KMV) en die toenemende bewustheid by Amerikaanse organisasies van hul interafhanklikheid met die breër gemeenskap. KMV verwys na verskillende organisasies se betrokkenheid en gemeenskaplike deelname in die gemeenskappe waarbinne dit opereer (IPB Joernaal 1989,Feiteblad 182:3; Deacon,1987:2). Die bedryfsmaatskaplike werker, betrokke families en gemeenskappe is dus gesamentlik verantwoordelik om gesonde en produktiewe werknemers, families, gemeenskappe en organisasies te ontwikkel.

Maatskaplike werkers het egter dikwels rolle vertolk wat nie binne hulle opleidings- en ervaringsveld geval het nie (Googins,1987:44), soos byvoorbeeld bedryfsielkundige. 'n Meer toepaslike rol sou as deel van die interdisiplinêre span wees, waar die kennis en dienste van ander professionele persone gebruik word om spesifieke probleme ekstern tot die maatskaplike werker se verwysingsraamwerk, aan te spreek.

2.2.5. VERANDERING BINNE DIE ORGANISASIE

Die finale fase in die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk verteenwoordig 'n stel aktiwiteite waarin slegs enkele bedryfsmaatskaplike werkers benut word (Googins,1987:45). Alhoewel organisatoriese veranderinge binne die maatskaplike professie nie onbekend is nie, is daar binne die bedryfsmaatskaplike praktyk nog slegs teoretiese modelle ontwikkel. Ozawa (1980:468) verwys na die poging om ontevredenheid oor die organisering van aktiwiteite binne die arbeidsmilieu, aan te spreek, as *organisatoriese intervensie*. Daarvolgens word sisteme en organisatoriese benaderings benut om werknemers se welsyn en werksomgewing te verbeter, terwyl die noodsaaklikheid van gesonde menseverhoudinge en vervulde motiveringsbehoeftes nie afgeskeep word nie.

Die integrasie van bedryfsmaatskaplike werkprogramme in die besigheidsektor, verhoog die bydrae daarvan tot die oplossing van arbeidsprobleme (Googins,1987:45). Gereelde vergaderings, formeel sowel as informeel, tussen bedryfsmaatskaplike werkers en die bestuurslui om belangrike probleme binne die organisasie te bespreek, toon ook positiewe resultate. Voorbeelde van ander aktiwiteite binne hierdie fase sluit in die aanbieding van jaarlikse konferensies om waardes binne die werksomgewing te bespreek, die probleme van werkende ouers te assesser en kindersorg-programme te ontwikkel.

2.3. INVLOEDE OP DIE ONTWIKKELING VAN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK IN SUID-AFRIKA

Bedryfsmaatskaplike werk het internasionaal heelwat vooruitgang en ontwikkeling oor die afgelope paar dekades getoon. Alhoewel beperk, is daar ook in Suid-Afrika 'n aantal studies oor die rol van bedryfsmaatskaplike werk binne plaaslike organisasies uitgevoer. 'n Studie wat in 1974 voltooi is, het volgens Du Plessis (1990:242) aangetoon dat veral groepwerk en gemeenskapswerk ter ondersteuning van gevallewerk, toenemend deur bedryfsmaatskaplike werkers gebruik is. Dié studie het egter ook aangetoon dat beperkte kennis oor die waarde sowel as die tipe dienste wat maatskaplike werkers die industrie kan bied, gelei het tot 'n gebrek aan goedkeuring deur die regering en welsynsorganisasies.

Deacon (1987:2) beweer dat die konsep van *korporatiewe maatskaplike verantwoordelikheid (KMV)* in die sewentigerjare na vore getree het. Die sakewêreld het besef dat as dit wil floreer en groei, moet dit binne 'n samelewing wat dieselfde kenmerke van vooruitgang toon, geskied. Dit sluit aan by Scott

(1987:20) se opinie dat organisasies nie net deur die omgewing beïnvloed word nie, maar dat dit as gevolg van interaksie, mekaar wedersyds beïnvloed. Du Plessis (1990:237) bespreek enkele perspektiewe wat Professor Webster (Universiteit van die Witwatersrand, Sosiologie Departement) in 1988 in die publikasie *Corporate social responsibility - a sociological perspective*, uiteengesit het. Daarvolgens word KMV beskryf as die reaksie van 'n organisasiebestuur om 'n gemeenskap te ondersteun wat in 'n krisis gedompel is. Aldus Deacon (1987:2) het *korporatiewe maatskaplike verantwoordelikheid* in Suid-Afrika waarskynlik die omvangrykste ter wêreld geword as gevolg van die Suid-Afrikaanse sakewêreld se betrokkenheid en deelname by die opheffing van gemeenskappe.

The Forum for Occupational Social Workers was die eerste professionele liggaam vir bedryfsmaatskaplike werkers in Suid-Afrika en is in 1983 gestig. Volgens Du Plessis (1990:243) het die forum gepoog om die persone in praktyk met mekaar te skakel en om die uitruil van idees, kennis en ervaring te fasiliteer, asook om mekaar te ondersteun. Dit was só suksesvol dat meer ondersteuningsgroepe soos die *Employee Wellbeing Forum* gestig is, alhoewel dit soms meer na werknemerhulpprogramme geneig het.

Daar kan uit die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:4) afgelei word dat alle maatskaplike werkers, ook dié wat in bedryfsorganisasies werksaam is, strategieë moet ontwikkel om die aktiwiteite van die Heropbou- en ontwikkelingsprogram te implementeer. Twee van die voorgestelde programme, wat binne die organisasiesisteem interaktief van aard is, is die ontwikkeling van menslike hulpbronnepotensiaal en die uitbouing van die ekonomie. F.S. Barker (1995:94) argumenteer dat Suid-Afrikaanse werkgewers heelwat minder belê in die opleiding van hul werknemers. Meer programme vir regstellende aksie moet geïmplementeer word om aan alle werknemers 'n gelyke geleentheid te bied om posisies te beklee wat as gevolg van diskriminerende praktyke nie in die verlede moontlik was nie (Witskrif vir Maatskaplike Welsyn, 1997:20).

Die bemagtiging van werknemers, kan gesamentlik met die gemeenskapsontwikkelings- en opvoedingsmodel gebruik word om die leierskapspotensiaal onder die grondvlakwerknemers te ontgin. Sodoende word geleentheid geskep om regstellende aksie binne die organisasie suksesvol te implementeer, aangesien die aanstaande leier met die nodige vaardighede om 'n effektiewe leier te wees, toegerus word. Saam met die regstellende aksie, word die menslike hulpbronnepotensiaal ontwikkel en bevoegde leiers ontwikkel, wat weer 'n bydrae tot die uitbouing van die ekonomie lewer.

Avolio (1995:20) sê tereg dat regstellende aksie meer suksesvol sal wees indien dit gekombineer word met regstellende ontwikkeling. Modelle en perspektiewe wat die bedryfsmaatskaplike werker as 'n verwysingsraamwerk kan gebruik om leierskapsprogramme op grondvlak te implementeer, word vervolgens bespreek.

2.4. AARD VAN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

Die konsep bedryfsmaatskaplike werk het 'n verskeidenheid omskrywings waarvan sommige oorvleuel en ander verskil. Googins en Godfrey (1985:398) definieër die konsep as “....a field of practice in which social workers attend to the human and social needs of employees in the work milieu by designing and executing appropriate interventions to insure healthier individuals and environments”. Straussner (1990:2) onderskryf die definisie, maar fokus op die optimale aanpassing tussen individue en hul omgewings. Die bedryfsmaatskaplike werker moet omsien na die menslike en sosiale behoeftes van werknemers, en volgens R.L. Barker (1995:260), ook emosionele probleme en sosiale konflik binne verhoudings aanspreek. Die definisie, soos uiteengesit in die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995:5) asook in die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:14), sluit hierby aan. Daarvolgens moet dienslewering fokus op die verbetering van omstandighede van werknemers, hul gesinne en gemeenskappe op alle vlakke binne die bedryfsopset.

Dienslewering vind dus plaas in die werksomgewing, aangesien dit ook 'n omgewing is waarbinne uiteenlopende maatskaplike en menslike behoeftes ontstaan. Behoeftes ontstaan wanneer interaksies nie vloeiend ineenskakel nie en dit skep 'n ruimte vir maatskaplike intervensie wat veral op mikro- en makrovlak plaasvind, afhangende van die aard van die behoeftes. Bedryfsmaatskaplike werk spreek dus 'n groot verskeidenheid van behoeftes en probleme aan, en dienste word aan 'n diverse groep mense binne en buite die organisasie gelewer. 'n Gebrek aan bevoegde leiers uit groepe teen wie daar in die verlede gediskrimineer is op grond van ras, geslag of gestremdheid, is 'n geïdentifiseerde probleem in die Suid-Afrikaanse besigheidsektor (Charoux,1992:20; Ramabulana,1997:30). Vaughn en Nordeman (1983:30) asook Nunns, Ballantine, Burns en King (1990:46) is van mening dat effektiewe leierskap sentraal tot organisatoriese sukses staan en ontwikkel moet word. Ten einde dit te vermag, kan die maatskaplike werker as instrument gebruik word om hulpbronontwikkelings- en opleidingsprogramme saam te stel wat aan werknemers die geleentheid bied om hul vaardighede op te gradeer, voortdurende opleiding na te streef ten einde bevorder te word in die organisasiehiërargie, en

te leer hoe om die nuwe werksomgewing te antisipeer, te hanteer en te oorleef. As 'n geprioritiseerde probleem het bedryfsmaatskaplike werkers 'n verantwoordelikheid om leierskapsontwikkelingsprogramme te fasiliteer en sodoende arbeidsgelykheid te bevorder.

2.5. MENSLIKE HULPBRONBESTUUR EN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

Verwarring kan maklik ontstaan oor die rol van bedryfsmaatskaplike werk binne die organisasie, aangesien dit dikwels blyk of dienslewering met ander professies oorvleuel. Ten einde 'n beter begrip te vorm oor die plek en rol van bedryfsmaatskaplike werk binne die organisasie, en meer spesifiek met betrekking tot menslike hulpbronbestuur, word menslike hulpbronbestuur en bedryfsmaatskaplike werk kortliks as aparte konsepte omskryf.

2.5.1. MENSLIKE HULPBRONBESTUUR BINNE DIE ORGANISASIE

Menslike hulpbronbestuur is die kontemporêre begrip vir die eens populêre terme *personeelbestuur* en *arbeidsverhoudinge* (Cascio, 1986:34; Beaumont, 1993:1). Flippo (1984:387) en Beaumont (1993:1) is dit eens dat die motivering van personeel om produktief saam te werk, 'n taak van menslike hulpbronbestuur is. Ten einde menslike gedrag te bestuur, is kennis van die mens se basiese behoeftes, soos deur Maslow (1954:90-91) en Potgieter (1998:8) bespreek, nodig. Dit sluit in die bereiking van persoonlike doelwitte, die strewe na selfaktualisering, bevoegdheid om take suksesvol te voltooi, onafhanklikheid en selfversekerdheid in die oë van die wêreld. Dit blyk uit Potgieter (1998:8) dat die organisasie verantwoordelik is om ondersteuning, beskerming, hulpbronne, programme, fasiliteite, administrasie en beleid aan werknemers beskikbaar te stel. Deur eers in die werknemers se basiese menslike behoeftes te voorsien, kan 'n gesonde, gelukkige en gevolglik produktiewe arbeidsmag ontwikkel word.

Menslike hulpbronbestuur is dus 'n benadering tot die organisering van mense en volgens Armstrong (1990:1) berus dit op vier fundamentele beginsels:

- Mense is die belangrikste bates van die organisasie en die effektiewe bestuur daarvan is die sleutel tot sy sukses. Cascio (1986:9) onderstreep hierdie beginsel en beklemtoon dat 'n organisasie nie kan funksioneer sonder die menslike hulpbronne nie.

- 'n Nieuwe verbintenis moet tussen die personeelbeleid en prosedures van die besigheid bestaan, en dit moet ook 'n sigbare bydrae lewer tot die bereiking van gemeenskaplike doelwitte en strategiese beplanning, ten einde organisatoriese sukses te bereik.
- Die korporatiewe kultuur asook die waardes, organisatoriese klimaat en bestuursgedrag wat voortspruit uit die kultuur, sal 'n groot invloed hê op die bereiking van uitmuntendheid.
- Menslike hulpbronbestuur is bemoeid met die integrasie van die werknemers (Flippo, 1984:387; Armstrong, 1990:1). Dit behels die betrokkenheid en samewerking van al die werknemers met 'n begrip van die gemeenskaplike doel waarna gestreef word.

Die integrering van 'n uiteenlopende groep werknemers in 'n organisasie, die organisering van die werknemers om gemeenskaplike doelwitte te bereik en die ontwikkeling van die menslike hulpbronne, is aktiwiteite wat deur die menslike hulpbronbestuurspan geïntegreer word. Die menslike hulpbronbestuurspan is saamgestel uit 'n diverse groep spesialiste wat elkeen 'n unieke bydrae tot die span kan lewer (Du Plessis, 1994:47). Ook die bedryfsmaatskaplike dienste word, volgens Rankin (1991:36), deur die menslike hulpbronbestuur van 'n organisasie geadministreer, met die gevolg dat die bedryfsmaatskaplike werker se kantoor dikwels ook in daardie afdeling is.

2.5.2. BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK IN INTERDISCIPLINÊRE SPANVERBAND

Die bedryfsmaatskaplike werker funksioneer dikwels as een van die spanlede van die menslike hulpbronbestuurspan (Du Plessis, 1994:47). Akabas (1995:1783) beklemtoon die onbeperkte geleentheid vir interdisiplinêre samewerking binne die organisasie, maar noem ook dat die deelnemers as 'n vennootskap moet optree. Botha (1995:210,214) sluit daarby aan en plaas klem op die *gemeenskaplike doelwitte* as 'n essensiële eienskap van spanwerk. Sy lig uit dat samewerking binne 'n span 'n wyse is om werk te organiseer, die spanlede te bestuur en mekaar wedersyds te ondersteun. Die koördinerende van 'n span verg behoorlike beplanning. Spanwerk verbeter die kwaliteit van besluitneming, en skep geleentheid om idees en ervarings uit te ruil, ten einde te vermy om in 'n roetine-prosedure van probleemoplossing te verval.

Ten einde dit vir die bedryfsmaatskaplike werker moontlik te maak om diens binne die organisasie te lewer, beklemtoon Du Plessis (1987:28) die noodsaaklikheid om die posisie van die bedryfsmaatskaplike werker binne die organisasiestruktuur vroegtydig te klarifiseer. Cronjé (1986:37) onderstreep ook die noodsaaklikheid daarvan, aangesien die struktuur 'n formele uiteensetting is van

die gesagshiërargie, verantwoordelikhede en verwagtinge van die werknemers - ook die bedryfsmaatskaplike werker. Indien duidelikheid bestaan oor beperkinge en verwagtinge, kan daar voortgegaan word om behoeftes vir dienste te identifiseer, te beplan, te evalueer en te implementeer.

Maatskaplike werkvaardighede wat volgens Googins en Godfrey (1987:10) deur maatskaplike werkers na die organisasie gebring word, sluit in 'n psigososiale begrip van individue in verhouding tot die omgewing, verhoudingbou, benutting van die *self* as 'n instrument, die vermoë om met 'n derde oor te luister (met verwysing na goed ontwikkelde diagnostiese en assesseringsvaardighede) en die proses van probleemoplossing.

Indien *werkersvakbonde* en *werkgewers* verantwoordelik is vir die beskerming van die werknemer, dan is die teikenpopulasie volgens Akabas en Kurzman (1982:205) al die persone in die arbeidsmag, insluitend dié persone wat werkloos is en 'n werksgeleentheid soek. Werklose persone is deel van die teikenpopulasie wanneer hulle afgedank word of nie in aanmerking kom vir 'n posaanstelling nie as 'n gevolg van diskriminerende praktyk of arbeidsongelykheid. Aangesien die gesinslede van die werknemers ook by hierdie algemene en breë omskrywing van die teikengroep ingesluit is, kan daar tot die gevolgtrekking gekom word dat die grootste persentasie van enige bevolking deel vorm van die teikengroep. Die hoof fokuspunt behoort egter steeds die hoë-risikogroep te wees wat as gevolg van eksterne faktore nie daartoe in staat is om 'n hoë kwaliteit werk te lewer nie. Enige werknemer of werkgever kan êrens in hul loopbaan toepaslike dienslewering of hulpverlening deur 'n bedryfsmaatskaplike werker benodig; dus kan geen persoon wat deel vorm van die arbeidsmag, uitgesluit word by die teikenpopulasie nie. Daarteenoor is Rankin (1991:40) van mening dat die swart arbeidsmag die geprioritiseerde teikenpopulasie vir bedryfsmaatskaplike werkers in Suid-Afrika behoort te wees. In die apartheidsera was heelparty belangrike dienste, onder andere behoorlike gesondheidsorg en opvoeding, ontoeganklik vir die swart persoon gewees en is menigte swart werknemer agtergelaat met 'n gebrek aan vaardighede en opleiding. Swart werknemers sowel as ander histories benadeelde groepe, as 'n gevolg van diskriminasie op grond van ras, geslag, taal, geloof, kultuur, mediese redes of gestremdheid, moet deel wees van die teikenpopulasie wanneer ontwikkelingsprogramme opgestel word. Die toepaslike eienskappe waarvoor die bedryfsmaatskaplike werker moet beskik om voorgestelde diensprogramme te implementeer, word vervolgens bespreek.

2.6. MODELLE EN PERSPEKTIEWE IN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

Riglyne word benodig wat as 'n verwysingsraamwerk vir maatskaplike werk dienslewering binne bedryfsorganisasies kan dien. Aangesien verskillende behoeftes en probleme deur 'n diverse arbeidsmag identifiseer word, sal daar noodwendig verskillende raamwerke wees wat as vertrekpunt gebruik word om die uiteenlopende aard van die probleme en behoeftes effektief aan te spreek. Vervolgens word die werknemer-diensmodel, die sisteemteorie en ekologiese perspektief, die sterkpunte perspektief, die etnies sensitiewe perspektief, asook die gemeenskapsontwikkelings- en opvoedingsmodel bespreek, wat meer van toepassing is op die areidsmilieu as van die ander maatskaplike werkmodelle en -teorieë.

2.6.1. WERKNEMER-DIENSMODEL

Die diensmodel is in die derde fase van Googins (1987:41) se model, oor die ontwikkeling van bedryfsmaatskaplike werk, beskryf en is in beginsel 'n vertakking van ander maatskaplike werkmodelle, naamlik die persoon-in-omgewing perspektief en die sisteemteorie. Die werknemer-diensmodel fokus op die implementering van programme en verskaffing van dienste wat primêr op die behoeftes van die individuele werknemer fokus. Terselfdertyd word die werkgever bevoordeel aangesien die werknemer se produktiwiteit en verbintenis tot die organisasie verhoog word. Lombard (1995:450) sluit daarby aan met sy argument dat 'n verskeidenheid van programme by hierdie model ingesluit word wat die werknemers help om verskillende fisiese-, geestelike-, gesins- en maatskaplike probleme wat direk sowel as indirek verband hou met hul rol as werknemers, te hanteer. Ook ingesluit hierby is die verskeidenheid van aktiwiteite en dienste wat aansluit by WHP's, sowel as 'n wye verskeidenheid gesondheidsvoorkomingsprogramme soos streshantering, rookstaking en vooraftedebeplanning. Alhoewel hierdie dienste in 'n groepsopset en dikwels op makrovlak gelewer word, is die doel die welsyn en gesondheid van die individuele werknemer. Dit is ook die model wat volgens Straussner (1990:8) die meeste deur bedryfsmaatskaplike werkers benut word en is die maklikste een om tradisionele maatskaplike werk rolle soos raadgever, tussenganger, advokaat, opvoeder en onderhandelaar te implementeer.

2.6.2. SISTEEMTEORIE EN EKOLOGIESE PERSPEKTIEF

Die ekologiese perspektief en sisteemteorie met betrekking tot bedryfsmaatskaplike hulpverlening word as gevolg van noue ooreenkomste gesamentlik bespreek. Maatskaplike werkers benut graag die ekologiese model wat op die voortdurende interaksies tussen individue en hul biologiese en fisiese omgewings fokus. Die doel van die model is om die disekwilibrium tussen die individu en sy sosiale en fisiese omgewing te herstel (Compton en Galaway, 1994:4,118; Du Plessis, 1994:42; Googins en Godfrey, 1987:39). Die persoon-in-omgewing transaksies wat vir bedryfsmaatskaplike werkers van sentrale belang is, is volgens Woods en Maenetja (1996:113) sowel as Compton en Galaway (1994:118) die arbeidsmilieu waar die individu 'n groot deel van die dag deurbring. Dit is ook 'n omgewing waar probleme, behoeftes en konflik maklik ontstaan. Die dinamiese interaksie tussen die individu en sy omgewing, wat belangrik is vir beide die individu sowel as die situasie, kan slegs waargeneem word wanneer die situasie as 'n geheel geobserveer en geassesseer word.

Die benutting van die sisteembenadering binne organisasies is in 'n verskeidenheid van literatuur gevind (Melcher, 1976:7; Fox, Schwella en Wissink, 1991:65; Neugeboren, 1991:62; Nel en Van Rooyen, 1989:134). Die benadering is in die 1960's ontwikkel, en heelwat fokus het geval op die absorbering van insette, die omsetting daarvan en die generering van uitsette. Die organisasie-sisteem is ook opgebou uit interafhanklike elemente, insluitend die individu, groepe, houdings, motiewe, formele strukture, interaksies, doelwitte, status en outoriteit (Fox *et al.*, 1991:65). Die mens is 'n deel van 'n sisteem (organisasie), wat weer 'n subsisteem van 'n nóg groter sisteem (gemeenskap) vorm. Elkeen van hierdie subsysteme is interafhanklik en wanneer veranderinge in een van die dele aangebring word, kan 'n rippeleffek verwag word. Dit is dus noodsaaklik om die organisasie vanuit 'n sisteemteorie te beskou en dit as deel van 'n groter sisteem te erken, veral waar organisatoriese verandering ter sprake is.

2.6.3. STERKPUNTE PERSPEKTIEF

Compton en Galaway (1994:223) en Sheafor, Horesji en Horesji (1994:58) ondersteun Saleebey (1992:3) se argument dat daar op die kliënt se sterkpunte gefokus moet word ten einde probleme op te los. Die maatskaplike werker moet 'n sensitiwiteit en respek vir die kliënt se vermoëns, talente, vaardighede, aspirasies en hulpbronne openbaar. Dit word aanvaar dat elke persoon tot 'n mindere of meerdere mate oor sommige van die bogenoemde sterkpunte beskik, maar dat dit misgekyk word in

die probleemoplossingsproses. Die bedryfsmaatskaplike werker het egter die verantwoordelikheid om dit en ander kwaliteite by die individu te identifiseer, daarop voort te bou en te benut om vooruitgang te stimuleer. Sheafor *et al.* (1994:58) argumenteer dat daar in elke omgewing persone sowel as organisasies bestaan wat 'n positiewe bydrae tot die gemeenskap kan lewer. Aangesien kliënte (werknemers) as kundiges ten opsigte van hul eie situasie gesien en gerespekteer word, vertolk die bedryfsmaatskaplike werker die rol van fasiliteerder en konsultant.

2.6.4. ETNIES SENSITIEWE PERSPEKTIEF

Suid-Afrikaanse organisasies is 'n samestelling van 'n diverse groep individue met verskillende kulturele-, godsdienstige- en etniese agtergronde. Sheafor *et al.* (1994:59) beklemtoon die noodsaaklikheid om sensitief te wees vir dié verskille en ook om die probleme en effek van diskriminasie in praktyk aan te spreek en sodoende te beperk. Dié perspektief word veral benut wanneer die werknemer vanuit 'n ander agtergrond as die bedryfsmaatskaplike werker kom, en veral in gevalle waar die persoon blootgestel was aan sosiale onderdrukking en diskriminasie. Hulpverlening word bemoeilik in gevalle waar die werknemer 'n ander norme- en waardestelsel as die bedryfsmaatskaplike werker het as 'n gevolg van etniese-, kulturele- of religieuse verskille. Dit is veral prominent wanneer persepsies rakende die probleemdefiniëring of probleemoplossing verskil.

2.6.5. DIE GEMEENSKAPSONTWIKKELINGSMODEL

Die werknemers van 'n organisasie deel volgens Sheafor *et al.* (1994:79) se gemeenskapswerkteorie die gevoel van "behorende aan 'n werksgemeenskap". Dit is 'n kragtige bron in die identifisering van organisatoriese probleme en die aanspreek daarvan kan vergemaklik word, veral as almal hul energie daarin werp. Die model beklemtoon werknemersdeelname, demokratiese besluitneming, koöperatiewe probleemoplossing en selfhelpgroepe (Sheafor *et al.*, 1994:79; Cox, Erlich, Rothman en Tropman, 1987:5). In die probleemoplossingsproses, ontwikkel die werknemers praktiese- en leierskapsvaardighede wat waardevol na vore kom in die aanspreek van ander organisasiebekommernisse.

Die bedryfsmaatskaplike werker vertolk die rol van fasiliteerder, instaatsteller, koördineerder en opvoeder. Bemagtiging van die werknemer en daarmee saam ook die benutting van die sterkpuntperspektief is hier baie effektief. Die identifisering van 'n werknemer se vermoë om goeie

menseverhoudinge te handhaaf kan byvoorbeeld as sterkpunt gebruik word om ander kwaliteite (leierskap, beplanning en deursettingsvermoë) te ontwikkel deur die verantwoordelikheid aan hom toe te sê om 'n groep te koördineer en 'n sosiale aktiwiteit vir die organisasie te reël.

Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997) moedig 'n ontwikkelingsbenadering aan om sodoende die vorming van afhanklikheid te voorkom en mense te motiveer om aktief betrokke te word in hul eie ontwikkeling. Gray (1996:11) argumenteer dat gemeenskapsontwikkeling 'n intervensiestrategie is wat die deelname en betrokkenheid van die werknemers beklemtoon. Deur die opleiding van die werksmag, word die werknemers bemagtig om meer onafhanklik te funksioneer, probleme beter te verwerk en betyds te identifiseer.

2.6.6. DIE GEMEENSKAPSOPVOEDINGSMODEL

Die gemeenskapsopvoedingsmodel handhaaf volgens Lombard, Weyers en Schoeman (1991:143) die uitgangspunt dat die gemeenskap se funksionering van die tipe en kwaliteit opvoeding afhang. Werknemers kan opgevoed en heropgevoed word om sodoende hul potensiaal te ontwikkel. Die maatskaplike werker vertolk hoofsaaklik die instaatstellers- en opvoedersrol.

F.S. Barker (1995:130) huldig die opinie dat toepaslike en doeltreffende opleiding en opvoeding ekonomiese vooruitgang bevorder. Terselfdertyd word die aanvraag vir bepaalde vaardighede en kennis in die arbeidsmark beantwoord. Die gemeenskapsopvoedingsmodel, tesame met die ander benaderings en perspektiewe, verskaf 'n basis vir bedryfsmaatskaplike werkdienlewering

2.7. DIE KENNIS EN VAARDIGHEDE VAN DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKER

Die bedryfsmaatskaplike werker benodig bepaalde kennis en vaardighede om rolle te vertolk en aktiwiteite te kan deurvoer. Rankin (1991:37) beklemtoon dat bedryfsmaatskaplike werk 'n onderdeel van die oorhoofse welsynstruktuur in Suid-Afrika is, en die nasionale welsynsisteem en verantwoordelikhede dus nie geïgnoreer kan word nie. Verder sal die industriële welsynsisteem nie in ál die behoeftes van die werknemers as 'n kliëntsisteem kan voorsien nie en sal daar wel van eksterne hulpbronne en dienste van die breër welsynsisteem gebruik gemaak word.

Alvorens daar na die rol van die bedryfsmaatskaplike werker binne die organisasie gekyk kan word, word die doelstellings van generiese maatskaplike werk as 'n vertrekpunt gebruik. In Sheafor *et al.* (1994:6) en Berry (1990:70) se opsomming daarvan, word die volgende maatskaplike werkdoelstellings uitgelig:

- om mense se probleemoplossing- en hanteringskapasiteite te verhoog;
- om die ontwikkeling van ernstige persoonlike en maatskaplike probleme te voorkom;
- om mense te skakel met sisteme wat hulle van hulpbronne, dienste en geleenthede kan voorsien;
- om die maatskaplike funksionering van mense te herstel en in stand te hou;
- om 'n bydrae te lewer tot die ontwikkeling en verbetering van maatskaplike beleid;
- om die gemeenskap te beskerm teen persone wat voortdurend skadelike gedrag teenoor ander persone openbaar;
- om die benodigde kennis en vaardighede te ontwikkel en te onderrig.

Binne die organisasie-sisteem sal die bedryfsmaatskaplike werker se rol dus behels om werknemers se behoeftes en probleme te identifiseer en aan te spreek om sodoende te verseker dat die individu se maatskaplike funksionering verbeter of gestabiliseer kan word ten einde hul produktiwiteit binne die organisasie te verhoog. Berry (1990:71) onderstreep die uniekheid van maatskaplike werk binne die bedryfsopset, omdat dit die maatskaplike werker 'n geleentheid bied om kennis, vaardighede en waardes in praktyk, die omgewing waar die werknemer 'n groot persentasie van die dag deurbring, te implementeer.

2.7.1. KENNIS VAN DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKER

Deeglike kennis van die organisasiekultuur en 'n sensitiwiteit daarvoor, is 'n voorvereiste vir 'n bedryfsmaatskaplike werker ten einde effektiewe diens binne 'n organisasie te kan lewer (McCarthy en Steck, 1990:22), en begrip vir die behoeftes en probleme van werknemers te hê. Johnson (1992:36) se omskrywing van kennis dien as 'n riglyn om te bepaal watter kennis die bedryfsmaatskaplike werker nodig het. Bedryfsmaatskaplike werk-kennis is 'n begrip vir wat bekend is oor die uiteenlopende aard van werknemers, hul omstandighede tuis en binne die organisasie. Gespesialiseerde kennis is nodig oor die wyse waarop die organisasie opereer en beleid implementeer. Die integrasie van die kennis met betrekking tot die werknemer en die organisasie, maak dit vir die bedryfsmaatskaplike werker moontlik om behoeftes binne die arbeidsmilieu te identifiseer, probleme te herken en 'n begrip te hê van die effek wat die organisasiebeleid op die werknemers het.

2.7.2. DIE BEGINSEL- EN WAARDEGRONDSLAG VAN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

Dit is nie voldoende dat die bedryfsmaatskaplike werker net oor bepaalde kennis en vaardighede beskik nie, maar ook 'n goedgevestigde beginsel- en waardebasis is noodsaaklik. Dit blyk uit beide Johnson (1992:40) en Compton en Galaway (1994:11) dat *waardes* leiding verskaf en rigting aan praktyk gee. Waardes dien as riglyne om navolgenswaardige gedrag te identifiseer en verkieslik in hulpverlening te benut. In bedryfsmaatskaplike werk is waardes aanpasbaar afhangende van die konteks waarbinne gewerk word. Van die belangrikste faktore wat die waardes beïnvloed is die kulturele agtergrond van die bedryfsmaatskaplike werker, die werknemers en die organisasiebestuur, asook die persoonlike werkservaring van die bedryfsmaatskaplike werker. Die Suid-Afrikaanse samelewing word gekenmerk deur waardekonflikte as gevolg van die diversiteit van die populasie. Verskillende kulture het dikwels verskillende waardesisteme. Ten einde effektiewe diens in 'n bedryfsorganisasie te kan lewer, is dit noodsaaklik dat 'n maatskaplike werker sensitief moet wees vir kulturele diversiteit, 'n deeglike kennisbasis oor die verskille hê en begrip daarvoor openbaar.

Aangesien die aanspreek van die kliënt se ware behoeftes die primêre doel van bedryfsmaatskaplike werk is, beklemtoon Chu (1996:375) die noodsaaklikheid om die aard en omvang van die behoeftes behoorlik te assesser. Twee fundamentele beginsels wat hy uitlig, is dat die waardes, tradisies en gewoontes van die werknemers sover moontlik gerespekteer moet word, en dat werknemers 'n vryheid van keuse het ten opsigte van die gebruik van maatskaplike dienste wat tot hul beskikking gestel word.

Een van die belangrikste waardes wat deur Compton en Galaway (1994:11) onderstreep word is die vennootskap wat tussen die maatskaplike werker en die kliënt bestaan, veral met die oog op probleemoplossing. Dit is nie die taak van die maatskaplike werker om mense te verander nie, eerder om mense te betrek by die probleemoplossingsproses en gesamentlik aan 'n oplossing te werk. Brammer (1993:20) sluit daarby aan met sy stelling dat die kliënt geleer moet word hoe om te leer, met ander woorde, die kliënt se afhanklikheid van 'n maatskaplike werker moet ten alle koste vermy word. Meer effektiewe probleemhanteringsvaardighede moet in samewerking met die kliënt ondersoek word om sodoende afhanklikheid te beperk.

Enkele van die basiese waardes van generiese maatskaplike werk, wat Compton en Galaway (1994:221,247,249) bespreek, word kortliks uiteengesit:

- Respek vir die waardigheid en die uniekheid van die individu;
- Selfbeskikkingsreg van die kliënt;
- Konfidensialiteit en privaatheid;
- Professionele integriteit en onpartydigheid op;
- Primêre verantwoordelikheid teenoor kliënt;
- Verbetering van die organisasie se beleid, prosedures en effektiwiteit;
- Eliminering van diskriminasie in die organisasie se werksopdragte, beleid en praktyk.

Akabas en Kurzman (1982:221) brei die kwessie rondom konfidensialiteit uit deur die drievoudige verwysingsraamwerk van die bedryfsmaatskaplike werker - die organisasie, die maatskaplike werk-professie en die kliënt - te bespreek. Die bedryfsmaatskaplike werker het die verantwoordelikheid, as deel van 'n groter welsynstruktuur, om die beginsels en waardes van die maatskaplike werk-professie te handhaaf, om seker te maak dat die kliënt wat van die beskikbare dienste gebruik maak se werksekuriteit nie onnodig op die spel geplaas word of verder benadeel word nie en om te verseker dat die kliënt se selfbeskikkingsreg gerespekteer word. Die ander fundamentele maatskaplike werk-beginsel ten opsigte van die kliënt, is "om te begin waar die kliënt is". Begin by die behoefte of probleem wat deur die kliënt geïdentifiseer word eerder as by dit wat die maatskaplike werker vermoed die behoefte of probleem is. Die konteks waarbinne die kliënt funksioneer en sy verwysingsraamwerk mag nie uit die oog verloor word wanneer die kliënt van die beskikbare dienste gebruik maak nie.

Deelname in besluitneming, beplanning en aksie is volgens Compton en Galaway (1994:224) noodsaaklik vir die handhawing van menswaardigheid. Elke individu is geregtig om as 'n unieke persoon met waardigheid en respek hanteer te word. Woods en Maenetja (1996:113) sluit daarby aan deur maatskaplike werkers se verbintenis tot sosiale geregtigheid en respek vir menswaardigheid te beklemtoon.

Die maatskaplike werker is in 'n unieke posisie om die organisasie se waardes subtiel te beïnvloed deur intervensie binne die werksmilieu, bepaalde gedrag te modelleer en opleidingsinisiatiewe te neem. McCarthy en Steck (1990:23) voer verder aan dat die bedryfsmaatskaplike werker dikwels ook van deelnemende observasie gebruik maak ten einde die waardes van die kultuur, asook die gedrag

van individue binne die organisasiekultuur, te kan assessee. Voortspruitend daaruit kan toepaslike beleid en programme deur die bedryfsmaatskaplike werker voorgestel word ten einde die welsyn van die individu te verseker, en sodoende die produktiwiteit van die organisasie te verhoog. Kennis oor die verskillende rolle, die waardes en beginsels as verwysingsraamwerk vir bedryfsmaatskaplike dienslewering, tesame met ontwikkelde vaardighede om dié kennis toe te pas, maak die dienste van die bedryfsmaatskaplike werker 'n toenemend belangriker element om organisasie-effektiwiteit te bevorder.

2.7.3. BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKVAARDIGHEDE

Bedryfsmaatskaplike werkdienlewering word van ander professies onderskei deurdat die bedryfsmaatskaplike werker oor unieke vaardighede beskik wat vanuit generiese maatskaplike werk na die organisasie gebring word. Van hierdie maatskaplike werkvaardighede sluit in die bou van verhoudings en die vestiging van vertroue en wedersydse respek. Googins (1987:52) voer aan dat dit een van die redes is waarom organisasies toenemend op bedryfsmaatskaplike werkers en hul unieke vaardighede staatmaak. Googins en Godfrey (1987:91) stem saam, maar voeg by :

- bekwaamheid vir die bestuur van organisatoriese verandering;
- probleemoplossing, bemiddeling en beplanning;
- begrip vir individuele- en groepsgedrag.

Ander goeie vaardighede van 'n bedryfsmaatskaplike werker behoort volgens Akabas en Kurzman (1982:203,215) 'n bekendheid met berading ten opsigte van alkoholisme en dwelmmisbruik, die navorsingspraktyk en ook rekenaarvaardigheid, in te sluit. 'n Bedryfsmaatskaplike werker moet ook toepaslike verwysings en opvolgkontakte kan maak. Baie waarde word geheg aan die verbale asook nie-verbale kommunikasievaardighede wat benodig word om aktiwiteite te interpreteer en terugvoering te verskaf (Brammer,1993:69). Die vermoë om assertief op te tree, is 'n vaardigheid wat, volgens Woods en Maenetja (1996:121) se bevindinge, van kardinale belang vir die bedryfsmaatskaplike werker is, maar daar word nie genoeg klem op die ontwikkeling daarvan geplaas tydens die opleiding van maatskaplike werkers nie. Die goedontwikkelde vaardighede waaroor 'n bedryfsmaatskaplike werker beskik, tesame met toepaslike kennis en 'n gevestigde waardebasis, maak dit moontlik om uiteenlopende rolle binne die organisasie te vertolk.

2.7.4. BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKROLLE

Die vaardighede waaroor die bedryfsmaatskaplike werker beskik, maak dit moontlik om die groot aantal diverse rolle binne 'n organisasie te vertolk. 'n Kort bespreking oor die maatskaplike werkrolle, naamlik die raadgewers-, tussengangers-, advokaat-, onderhandelaars- en opvoedersrol, asook die organisasiegesentreerde rol van konsultant, onderhandelaar en personeelontwikkelaar, word vervolgens uiteengesit.

Volgens Straussner (1990:8) is die raadgewers-, tussengangers-, advokaat-, onderhandelaars- en opvoedersrol die generiese maatskaplike werkrolle wat die mees algemeenste deur die bedryfsmaatskaplike werker vertolk word. Die *tussengangersrol* is meer prominent wanneer die onderskeie partye, wat interafhanklik van aard is, saamwerk om 'n kollektiewe oplossing te vind. Die interafhanklikheid tussen die werkgewer, die werknemer en die vakbond word beklemtoon, sowel as al die ander partye wat betrokke is by die werknemer (Weiner, Akabas en Sommer, 1973:28).

Die bedryfsmaatskaplike werker vertolk die *advokaatrol* deur die belange van die werkgewers te verdedig (Bargal en Karger, 1991:99,105). Dit word veral toegepas om nadelige effekte wat nywerheidsveranderinge tot gevolg het, te elimineer. 'n Gepaste voorbeeld sou beleid rakende stresvermindering as 'n reaksie op industriële vooruitgang, wees.

Die *raadgewersrol* plaas klem op die assessering van behoeftes en probleme. Akabas en Kurzman (1982:215) is van mening dat die assesseringsproses van bedryfsmaatskaplike werk steeds fokus op individue, families, groepe, gemeenskappe en organisasies. Kliniese intervensie is die mees algemene metode van hulpverlening binne die werksmilieu, alhoewel gulde geleenthede vir die benutting van groeps-, gemeenskaps- en administratiewe metodes bestaan.

Personeelontwikkeling is 'n maatskaplike werkrol wat volgens Sheafor et al. (1994:23) die professionele ontwikkeling van personeel deur middel van opleiding, supervisie, konsultasie en personeelbestuur fasiliteer. Dieselfde vaardighede wat in die opvoedersrol gebruik word, word dikwels vir die personeelontwikkelingsrol vereis. In hierdie geval word die kennis egter na die werknemers van die organisasie eerder as die kliënt of die algemene publiek oorgedra. Googins en Godfrey (1987:93) bespreek organisatoriese ontwikkeling en beroepsberading as 'n uitbreiding van die rol, terwyl Bargal en Karger (1991:104) *heropleiding van werknemers* en die implementering van

stresverminderingstrategieë byvoeg. Harvey en Brown (1976:6) beklemtoon die individu se verwagtinge van 'n organisasie, soos arbeidsekuriteit en die ontwikkeling van nuwe sosiale verhoudings. Die organisasie sal die verwagtinge moet aanspreek ten einde individue gelukkig te hou en as werknemers te behou. Die ander rol van die maatskaplike werker binne die bedryfsopset is die verantwoordelikheid teenoor die organisasie om na die individu se welsyn om te sien en stressors te minimaliseer ten einde hoër produktiwiteit te verseker. Die uitdaging binne hierdie veld is om 'n gesonde en produktiewe werksomgewing daar te stel, waar beide die werknemer en die organisasie bevoordeel word.

Die bedryfsmaatskaplike werker lewer *konsultasiedienste* aan die organisasiebestuur, vakbonde en die regering, en tree as *onderhandelaar* op ten einde die werksomgewing verder te humaniseer (Bargal en Karger, 1991:104; Rankin, 1991:36). Volgens Rankin kan die bedryfsmaatskaplike werker die effektiwiteit van werknemervoordele evalueer, tekortkominge in die voordelesisteen identifiseer en verbeterings aanbeveel. Daar moet egter altyd in belang van die werknemer opgetree word en werknemers moet te alle tye ingelig wees oor die voordele waarop hulle geregtig is en veranderinge wat ingetree het.

Die bevindinge van Googins en Godfrey (1987:9) toon aan dat slegs enkele maatskaplike werkers reeds werksaam is in die veld van korporatiewe maatskaplike verantwoordelikheid. Nietemin stem die aard van die rol ooreen met die waarde- en opleidingsoriëntasie van die maatskaplike professie. Relevante aktiwiteite sluit in die stigting en instandhouding van korporatiewe uitreikingsprogramme, samewerking met die plaaslike gemeenskap (veral ten opsigte van skole en behuising) en ekonomiese ontwikkeling. Akabas en Kurzman (1982:199) is van mening dat die bedryfsmaatskaplike vaardighede en kennis gebruik word om ondersteuningstrukture op te stel, en 'n gebrek daaraan te dokumenteer.

Die meeste rolle wat deur die bedryfsmaatskaplike werker binne die organisasie vertolk word, is dus 'n voorbereiding van rolle in generiese maatskaplike werk. Die aard van die werk en die rede vir aanstelling, sal die tipe rolle en die frekwensie van gebruik, tot 'n groot mate bepaal. Bepaalde beginsels en waardes motiveer en beïnvloed die tipe rolle wat vertolk word ten einde kwaliteit diens aan die kliënt (werknemer) en die organisasie te verseker. 'n Uiteensetting van enkele ander rolle wat deur die bedryfsmaatskaplike werker, as deel van die menslike hulpbronspan, hanteer word, word deur Googins en Godfrey (1987:9,88) verskaf. Dit sluit in die rol van regstellende aksie-spesialis,

voordele- en kompensasië-administrateur, projekbestuurder, kommunikasiespesialis en personeel-administrateur.

2.8. MAATSKAPLIKE WERK EN REGSTELLEDE AKSIE IN BEDRYFSORGANISASIES

In die veranderende Suid-Afrikaanse politieke konteks, word daar vanaf 'n ongelyke bedeling na 'n meer regverdige bestel beweeg en word die proses van transformasie genoem. Regstellende aksie is een van die aktiwiteite wat die transformasieproses komplimenteer en tot sy reg laat kom. In die bedryfsektor onderstreep die begrip transformasie die verantwoordelikheid van elke werkgewer om nie teen enige individu of aspirant werknemer te diskrimineer op grond van ras, politieke oortuigings, geloof, kultuur of op enige ander basis nie. Transformasie beteken volgens die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (1981:1164) “gedaanteverwisseling”. *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language* (1989:1505) brei die begrip uit deur te meld dat transformasie die verandering in vorm, voorkoms of struktuur is. Raubenheimer (1996:7,8) definieër transformasie as 'n komplekse, tydwende en psigologiese proses wat deur 'n persoon, of in die konteks van die studie deur organisasies en Suid-Afrika as 'n geheel, deurleef en geïnternaliseer moet word. Die proses sluit die aanpassing van persepsies, waardes, norme en houdings in.

Die implementering van regstellende aksie, as medium om groter arbeidsgelykheid in Suid-Afrika te bewerkstellig, was nodig omdat die ekonomie nie verder kon staatmaak op die vaardighede en kennis van 12.5% van die populasie (Provinsiale Statistiek, 1994:6), terwyl die orige 87.5% geïgnoreer is. Indien organisasies dus ekonomiese vooruitgang en ontwikkeling wil toon, is dit volgens Slabbert (1994:69) nodig dat nywerheidsleiers die konsep van regstellende aksie verstaan en doeltreffend implementeer ten einde die werksmag se volle potensiaal te benut.

In die lig van die navorsingsonderwerp en die hedendaagse Suid-Afrikaanse samelewing, sou dit gepas wees om die take van die bedryfsmaatskaplike werker in die rol van 'n regstellende aksie spesialis te bespreek. Googins en Godfrey (1987:89) het die volgende verantwoordelikhede uitgelig:

- om regstellende aksie wetgewing te monitor en om korporatiewe toegeeflikheid te verseker;
- om met beskermde werknemergroepe (bv. vroue, minderjariges en gestremdes) te werk en te verseker dat hulle hulself met die werksmag vereenselwig en gelyke geleenthede verseker;

- om bestuurders op te lei en op te voed ten opsigte van korporatiewe regstellende aksie beleid en prosedures;
- werkladingbestuur;
- intervensie in gevalle waar ongeregtheid en diskriminasie voorkom.

Ten einde te verseker dat die beskermde werknemersgroepe hulself met die arbeidsmag en die organisasie vereenselwig, is dit nodig dat hulle bemagtig en toegerus word met toepaslike vaardighede, wat kommunikasie en interaksionele vermoëns insluit.

2.8.1. DEFINISIE VAN REGSTELLEDE AKSIE

Uit Qunta (1995:1) se omskrywing van regstellende aksie blyk dit 'n sistematiese en beplande proses te wees ten einde historiese ongelykheid om te keer. Sy sluit aan by Herbert (1994:39) dat regstellende aksie nie die plaas van swart mense in sigbare posisies behels nie, maar eerder fokus op die ontwikkeling van werknemers se arbeidspotensiaal en vaardighede. Sodoende word die voorkoms van diskriminasie in die korporatiewe omgewing beperk en word daar vir almal gelyke geleenthede geskep. Van der Merwe (1994:3) stem saam, maar beklemtoon die tydelike aard van die ingreep om geregtigheid te herstel en die noodsaaklikheid om te kompenseer vir die agterstande binne die histories verontregte gemeenskappe. Albertyn (1993:24) en Human (1993:27) motiveer regstellende aksie as 'n proaktiewe ontwikkelingsproses wat ten doel het om groter arbeidsgelykheid te bevorder. 'n Geïntegreerde en holistiese benadering wat die hele organisasie betrek, en nie slegs op die opleiding van histories benadeelde groepe fokus nie, word aanbeveel. Die organisasie se houdings, beleid, prosedures en korporatiewe kultuur (regstellende omgewing) behoort hersien te word om daarby aan te pas. In die bespreking fokus Qunta (1995:2) op die ekonomiese en maatskaplike bemagtiging van swart mense, terwyl die navorser van mening is dat regstellende aksie elkeen moet insluit teen wie daar in die verlede gediskrimineer is op grond van geslag, ras, taal, huwelikstatus, swangerskap, familie verantwoordelikhede, etniese oorsprong, kleur, ouderdom, MIV-status, oortuigings, gewete, politieke opinies, seksuele oriëntasies, kultuur, gestremdheid en geloofsoortuigings (Employment Equity Act, No.55 of 1998:453).

2.8.2. IMPLEMENTERING VAN REGSTELLEDE AKSIE

Rankin (1991:22,24) beweer dat Suid-Afrika 'n gebrek aan vaardige werkers het wat oor die nodige kwaliteite beskik om effektief binne hoër vlakke van die organisasie te kan funksioneer. In die verlede was gelyke opvoedingsgeleenthede ontoeganklik vir 'n groot persentasie Suid-Afrikaners, en 'n wanbalans het ontstaan tussen die opvoedingspeile van die verskillende bevolkingsgroepe. Dit het tot gevolg gehad dat die vooruitgang van 'n groot groep swart werkers binne die arbeidsmark onderdruk is, en word toegeskryf aan 'n gebrek aan noodsaaklike vaardighede en kennis, soos deur Venter (1994:29) vereis.

Albertyn (1993:24) stel voor dat regstellende aksie as 'n onderdeel van 'n wyer program van arbeidsgelykheid benut moet word, wat poog om diskriminasie en benadeling van individue of groepe te verwyder en ten doel het om 'n werksomgewing te skep wat verteenwoordigend is van die diversiteit van die breër gemeenskap waarbinne die organisasie opereer. Arbeidsgelykheid behels dus die transformasie van die werksomgewing. In Suid-Afrika word heelwat druk op die leiers van organisasies geplaas om tradisionele strukture en die samestelling van die werkersmag in oënskou te neem en te aan te pas by die plaaslike demografie.

2.8.3. REGSTELLEDE AKSIE, LEIERSKAP EN ORGANISASIE EFFEKTIEWEIT

Leierskap word tesame met visie en strategie, bestuurspraktyke en organisasiekultuur uitgelik as die boustene van organisasie effektiwiteit. Die organisasiestruktuur moet deur die leiers bestuur word en ruimte vir kreatiwiteit moet gebied word ten einde nuwe inisiatiewe te stimuleer. Selfevaluering moet voortdurend plaasvind om suksesse sowel as leemtes te identifiseer en strategieë betyds daarby aan te pas (Beckhard, 1969:11; Georgiades en Macdonell, 1998:109).

Die gedragbenadering, soos deur Bass (1990:254) bespreek, word as riglyn vir die verspreiding van mag binne organisasies voorgestel. Daarvolgens is die gelyke verspreiding van mag noodsaaklik vir die gesondheid van die organisasie. Informele mense verhoudings, eerder as formele verhoudings wat afhanklik is van outoriteitsposisies en die verwagtinge van rolle wat vertolk word, word aangemoedig.

Doeltreffende leierskap, wat 'n sensitiwiteit vir menslike behoeftes en respek vir individualiteit insluit, is noodsaaklik ten einde organisasie effektiwiteit te verseker. In die veranderende Suid-

Afrikaanse konteks is dit nodig om die leierskapspotensiaal van die tradisioneel verontregte groepe te ontwikkel tot voordeel van die organisasie in 'n multi-kulturele samelewing. Sodoende word regstellende aksie as instrument tot arbeidsgelykheid en die uitwissing van diskriminasie binne organisasies geregverdig ten einde die oorlewing van die organisasie in 'n land met veranderende behoeftes en verwagtinge te verseker.

Venter (1994:28) lewer verslag oor 'n konferensie wat op die effektiewe implementering van swart bestuurders fokus. Daarvolgens behoort die doel van regstellende aksie te wees om beter begrip vir kulturele diversiteit binne Suid-Afrikaanse organisasies te bevorder, wat kan lei tot verhoogde produktiwiteit. Regstellende aksie fokus dus op die begrip en aanvaarding vir kulturele verskille en nie om mense te forseer om te verander en in nuwe kulturele opsette te funksioneer nie.

Leierskap is 'n onmisbare komponent om organisasie effektiwiteit te handhaaf, maar kan nie op sy eie die effektiwiteit van 'n organisasie verseker nie. Dit moet deur ander belangrike funksionele eienskappe ondersteun word. Enkele daarvan sluit in die sensitiwiteit vir kulturele verskille binne organisasies, wyse van kommunikasie, vertroue in die werknemers, deelnemende besluitneming, belonings vir die versterking van gewenste gedrag, 'n visie vir die toekoms van die organisasie en kennis oor die organisasie kultuur.

Kulturele diversiteit binne organisasies

Kulturele diversiteit word selde as 'n potensiële bron van organisatoriese effektiwiteit erken, maar behoort in die Suid-Afrikaanse multi-kulturele konteks, juis meer aandag te geniet. Miller (1998:151,152) stel verder voor dat fundamentele veranderinge in die strukture, gedrag, operasionele prosedures, menslike hulpbronsisteme, formele en informele erkenningstelsels, leierskapspraktyk, bevoegdheidsvereistes en 'n organisasiekultuur benodig word, ten einde 'n inklusiewe organisasie te bou.

Kommunikasie

Effektiewe kommunikasie binne die werksmilieu is 'n noodsaaklikheid as gevolg van die interafhanklike aard van die organisasie. Alhoewel die areas van belange dikwels oorvleuel, bestaan daar steeds 'n verskeidenheid van behoeftes en doelwitte tussen die onderskeie persone binne die verskillende subsysteme wat nie geïgnoreer kan word nie.

Kommunikasie word uitgelig as een van die belangrikste skakels tussen die individu en ander substelsels binne die organisasie en dus kan goeie kommunikasie as die slagaar van 'n effektiewe organisasie gesien word (Coetsee en Pottas Zyl,1990:43). Ten einde die vloei van informasie en ander kommunikasie te bevorder, stel Bass (1990:348) voor dat persone in 'n hoër outoriteitsposisie magsverskille verminder, asook daarop fokus om hulself meer toeganklik te maak en om oop informasiekanale daar te stel. Oberholster (1993:26) definieër kommunikasie as die interaksie tussen die realiteit en die visie binne die konteks van die informasievloei. Wanneer die informasie wat van die werknemers afkomstig is, geëvalueer word, kan dit dus met die visie vergelyk word en kan tekortkominge geïdentifiseer en aangespreek word. Indien oop kommunikasiekanale bestaan wat aan werknemers die geleentheid bied om probleme op 'n vroeë stadium uit te lig, kan dit vroegtydig aangespreek en selfs voorkom word.

'n Ander probleem wat Oberholster (1993:26) uitgelig het, is die taal as kommunikasiemedium. Veral in die groter industrieë, soos byvoorbeeld in die myne en fabriekke, is die taal 'n probleem opsigself. Kommunikasie kan nie plaasvind indien daar nie 'n gemeenskaplike taal is waarin gekommunikeer kan word nie. Daardie aspek behoort ook meer aandag te geniet, veral in die opstel van ontwikkelingsprogramme binne industrieë.

Vertroue in die werknemers

Vertroue in die bevoegdheid en karakter van die werknemers blyk 'n ander belangrike eienskap van 'n suksesvolle organisasie te wees (Covey,1992:178; Oberholster,1993:27). Covey (1992) is van mening dat vertroue die hoogste vorm van menslike motivering is en beklemtoon die krag daarvan, naamlik dat dit die beste in mense na vore bring. Die noodsaaklikheid van opleiding en ontwikkeling van mense se bevoegdheid om te kan uitstyg tot op 'n vlak waar daardie vertroue beoefen kan word, word egter nie uitgesluit nie. Dit wil eerder voorkom of dit 'n funksionele eienskap van 'n organisasie is wat aandag behoort te geniet en is van toepassing op alle werknemers binne die organisasie

Deelnemende besluitneming

Deelname deur die werknemers, insluitend grondvlakwerknemers, is volgens Nel en Van Rooyen (1989:42) 'n effektiewe metode om opwaartse kommunikasie te bevorder, wat essensieël is vir effektiewe besluitneming deur die topbestuur. Die geleentheid wat aan die grondvlakwerknemers gebied word om deel te neem aan die besluitnemingsprosesse, behoort tot hoër produktiwiteit te lei en is weer 'n duidelike voorbeeld van die interafhanklikheid en interaksie tussen die subsysteme van die

organisasie wat as 'n sisteem funksioneer. Miller (1998:152) is van mening dat organisasies maniere moet vind om die bydraes van al die werknemers in te win ten einde suksesvol te wees. Insluiting deur middel van strategiese kulturele verandering as 'n alternatief, behels die herkenning en verwydering van hindernisse wat die bydraes van werknemers verhoed.

Beloning as 'n medium om gewenste gedrag te versterk

Die beloning van goeie werksverrigting of positiewe bydraes tot organisasie ontwikkeling is noodsaaklik om gewenste gedrag te versterk wat in lyn is met die visie van die organisasie en speel 'n belangrike rol ten einde organisasie effektiwiteit te verhoog (Georgiades en Macdonell,1998:109; Tichy en Devanna,1990:253). 'n Beloning verhoog die moontlikheid dat die gedrag herhalend sal voorkom en is in die sielkunde as operante kondisionering bekend (Meyer en Van Ede,1994:72).

Visie as toekoms van die organisasie

Nanus (1992:7) bespreek die kragtigheid van 'n visie in die motivering van bepaalde gedrag en die vorming van die eindpunt. Daarvolgens is visie '*n realistiese, kredietwaardige, aantreklike toekoms* vir die organisasie. Volgens Georgiades en Macdonell (1998:123) is die visie die wyse waarop alledaagse aktiwiteite in verband gebring word met 'n groter stel waardes. Dit is vir 'n leier met 'n visie moontlik om kleiner aktiwiteite binne die groter raamwerk te plaas en om die arbeid wat verrig word, meer betekenisvol te maak. Hy kan ook 'n probleem in konteks sien, en behoort geïsoleerde hantering daarvan te vermy.

Organisasiekultuur as ruggraat van die organisasie

Die sleutelrol wat die organisasiekultuur speel ten einde organisatoriese sukses te bereik, is 'n onderwerp wat die laaste paar dekades heelwat belangstelling uitgelok het. Die organisasiekultuur is 'n belangrike, maar unieke element van 'n organisasie wat volgens Harvey en Brown (1976:4) deur die bestuur verstaan moet word en die organisasie se missie, struktuur en strategieë moet ondersteun (Tichy en Devanna,1990:108). Kultuur is vir die organisasie wat persoonlikheid vir die individu is - 'n weggesteekte, tog bindende mag wat rigting verskaf (Van der Post, De Coning en Smit,1998:30). Ongeag die grootte, beskik elke organisasie oor 'n kultuur, bestaande uit vyf kategorieë wat oorvleuel en in wisselwerking met mekaar is, naamlik tradisie, oortuigings, gedeelde waardes, standarde en norme, asook gedragspatrone (Georgiades en Macdonell,1998:20,144; Harvey en Brown,1976:4; Fox *et al.*,1991:226; Van der Post *et al.*,1998:30; Cowling en Mailer,1990:117; Bennis,1990:155). Die definisie van organisasiekultuur, soos uiteengesit deur Georgiades en Macdonell (1998:143), is:

“....the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration and that have worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.”

Die organisasiekultuur bestaan dus uit beproefde gedrag en persepsies wat in die verlede bewys het om effektief en suksesvol te wees, en deur die organisasie aanvaar en geïnkorporeer is. Sterk kulturele norme maak dit vir elkeen duidelik wat belangrik is en hoe dinge binne die organisasie gedoen word, wat hul verantwoordelikheid is en ook wat van hulle verwag word.

2.9. SAMEVATTING

In die moderne organisasie vertolk die bedryfsmaatskaplike werker 'n belangrike rol en is terselfdertyd in die ideale posisie vir dienslewering in die omgewing waar die individu 'n groot deel van die dag deurbring, naamlik die werksomgewing. Die bedryfsmaatskaplike werker beskik oor vaardighede, houding, 'n stel beginsels en ervaring om met mense te werk en kan deur geen ander persoon binne die organisasie vervang word nie. Indien daar nie ruimte is vir die dienste van 'n bedryfsmaatskaplike werker binne die organisasie nie, is daar 'n leemte in die organisasiestruktuur en is die pad na organisasie-effektiwiteit langer en styler.

Die bedryfsmaatskaplike werker, as deel van die menslike hulpbronbestuursplan, moet die arbeidsmark en sy karaktereenskappe ken en verstaan ten einde effektiewe diens aan die werknemers te kan lewer. Die eienskappe van die organisasie sal ook bepaal watter tipe dienste en programme ontwikkel en geïmplementeer kan word. Die werksomgewing is 'n waardevolle omgewing om allerlei probleme te identifiseer en gulde geleentheid bestaan vir intervensie op mikro- en makrovlak.

Die sisteemteorie beklemtoon die erkenning van die persoon as deel van 'n groter sisteem. Ter ondersteuning van die sisteemteorie, word die interaksie tussen die persoon en sy omgewing, oftewel die ekologiese model, as nog 'n basiese teorie van generiese maatskaplike werk uitgelig en is van besondere toepassing op praktyk binne die werksomgewing. Die individu is deel van 'n groter sisteem, en as gevolg van die interaksie en voortdurende wisselwerking kan persoonlike sowel as werksverwante probleme nie net geïgnoreer word nie, want dit sál die res van die sisteem beïnvloed. Die etnies sensitiewe- en die sterkpunte perspektief ondersteun die waardebasis en beginsels van

bedryfsmaatskaplike werk, deur die individu se selfbeskikkingsreg, waardigheid en uniekheid te respekteer, en om die individu te bemagtig om te streef na volkome onafhanklikheid van bedryfsmaatskaplike werkdienste.

Uiteenlopende vaardighede, kwaliteite en omvang van kennis is nodig ten einde regstellende aksie effektief in organisasies te kan implementeer en programme word binne die funksionele raamwerk van 'n organisasie opgestel. Kommunikasie en deelname verseker dat die bestuur ingelig bly oor die behoeftes op alle vlakke van die organisasiestruktuur. Indien regstellende aksie behoorlik en deurdag geïmplementeer word, behoort dit nie slegs die Suid-Afrikaanse ekonomie as 'n geheel te bevoordeel nie, maar ook die lewenskwaliteit en maatskaplike vooruitgang van die arbeidsmag te bevorder. Die verskeidenheid rolle wat die bedryfsmaatskaplike werker binne organisasies vertolk, die vaardighede waarvoor beskik word en die uiteenlopende aard van dienslewering, maak die bedryfsmaatskaplike werker 'n onmisbare sleutelfiguur in die interdisiplinêre span van moderne bedryfsorganisasies.

HOOFSTUK 3

WERKNEMERHULPPROGRAMME AS 'N MEDIUM VIR LEIERSKAPSONTWIKKELING BY GRONDVLAKWERKNEMERS

3.1. INLEIDING

“Give a man a fish and feed him for one day. Teach a man to fish and you feed him for a lifetime.”

– Chinese spreekwoord

Werknemers, as die organisasiegemeenskap, moet bemagtig word om maatskaplike en ekonomiese vooruitgang te verseker, om afhanklikheidsgewoontes in te perk en om menslike potensiaal te ontgin. 'n Effektiewe instrument met baie moontlikhede, is Werknemerhulpprogramme (vervolgens slegs WHP's) wat nog nie ten volle ingespan is om maksimale resultate te bereik nie. WHP's is die algemeenste vorm van bedryfsmaatskaplike dienslewering internasionaal sowel as in Suid-Afrika (Straussner, 1990:7), alhoewel die meerderheid van die dienslewering nog vanuit 'n mikroperspektief geskied, waarbinne gepoog word om individuele- in plaas van kollektiewe probleme aan te spreek. WHP's is volgens Du Plessis (1992:29) ontwikkel om op makrovlak geïmplementeer te word en behoort op kollektiewe en organisatoriese behoeftes en probleme te fokus.

Suid-Afrikaanse organisasies benodig bevoegde leiers om aan die politieke sowel as ekonomiese druk wat op hulle uitgeoefen word, te beantwoord (Charoux, 1992:20; Laubscher, 1995:20; Brand, 1997:28). Effektiewe leiers beskik oor ontwikkelde leierskwaliteite, bepaalde kennis en toepaslike vaardighede om die eise wat die rol aan hulle stel, te kan deurvoer. Regstellende aksie word as 'n hulpmiddel gebruik om diskriminerende praktyke van die verlede te herstel en aan almal gelyke geleenthede te gee, ook ten opsigte van leierskap, maar lewer nie die verwagte resultate nie. 'n Gebrek aan toepaslike en genoegsame opleiding en blootstelling aan opleidings- en ontwikkelingsprogramme, veral by grondvlakwerknemers, kan as rede aangevoer word vir die teleurstellende gevolge. Dit is dus noodsaaklik dat leierskapspotensiaal op makrovlak ontgin. Werknemerhulpprogramme is 'n ideale geleentheid om die drukkende behoefte aan behoorlike leierskap binne 'n transformerende arbeidsmilieu aan te spreek.

Daar word uit die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1997:14,20) afgelei dat die bedryfsmaatskaplike werker nie net betrokke is by die implementering van WHP's nie, maar ook 'n verantwoordelikheid het om toe te sien dat regstellende aksie-programme korrek binne organisasies implementeer word. Die bedryfsmaatskaplike werker blyk dan die aangewese persoon te wees om toe te sien dat leierskapsontwikkelingsprogramme vir grondvlakwerknemers aangebied word. Indien die opleiding self behartig word, is daar ook sekere vaardighede en kennis rakende die implementering van die program wat by die bedryfsmaatskaplike werker ontwikkel moet word.

3.2. DIE ARBEIDSMILIEU AS 'N GEMEENSKAP

Die arbeidsmilieu is 'n subsisteem van die groter gemeenskap en het aldus Rothman (1982:180) spesifieke funksies, verhoudings, norme, operasionele patrone en rolle om te vertolk. Dit sluit nie elke persoon in die geografiese gemeenskap in nie, maar slegs dié wat 'n bepaalde belangstelling of funksie deel. Du Plessis (1992:30) sien die werksomgewing as 'n goeie voorbeeld van 'n geografiese sowel as 'n funksionele gemeenskap wat 'n direkte invloed op individue en groepe het, en ook heelwat geleentheid skep vir gemeenskapswerk met taak-, proses- en verhoudingsdoelwitte. Taakdoelwitte word gestel ter oplossing van probleme of behoeftes en verwys na die eindresultaat waarna gestreef word. Prosesdoelwitte beklemtoon die ontwikkelingsproses en verhoudingsdoelwitte word gestel om verhoudings van samwerking tussen die verskillende sisteme, intern sowel as ekstern tot die bedryfsorganisasie, te bewerkstellig.

'n Behoorlike assessering van leierskapsbehoeftes en stelselontleding binne die organisasie moet in 'n vroeë fase uitgevoer te word, ten einde dit moontlik te maak om 'n toepaslike WHP vir die betrokke gemeenskap op te trek. Rothman (1982:183) beklemtoon dat beide die interne hulpbronne (dienste en voordele van die organisasie) en eksterne hulpbronne (dienste verskaf deur algemene gemeenskapsorganisasies) geïdentifiseer, assesser en evalueer moet word om doeltreffende dienslewering te verseker.

Die werksomgewing word deur 'n aantal skrywers as 'n funksionele gemeenskap beskryf (Googins en Godfrey, 1987:39; Weiner, Akabas en Sommer, 1973:24). Die uniekheid van die industriële opset lê daarin dat die gemeenskapslede uit die werknemers bestaan, die gemeenskapsdoel is produksie en die gemeenskapskultuur reflekteer die etniese agtergrond van sy werknemers. 'n Leierskapsontwikkelingsprogram behoort, soos enige ander program, in struktuur en inhoud die

unieke karakter van die werksomgewing te reflekteer, ten einde sy bestaan te regverdig, en moet dus relevant wees vir die organisasie (Weiner *et al.*, 1973:24). Die organisasie as 'n klein gemeenskap het ooreenkomstige elemente wat vooruitgang en groei nastreef soos in 'n geografiese gemeenskap. Vanuit Miley, O'Melia en DuBois (1995:394) kan afgelei word dat gemeenskapsopvoeding en uitreikaksies binne die organisasie die gebruik van bedryfsmaatskaplike dienste sowel as WHP's bemark. Terselfdertyd word daar onder die werknemers 'n bewustheid gekweek rakende die kwessies waaroor 'n besorgdheid bestaan.

3.3. AARD VAN WERKNEMERHULPPROGRAMME (WHP'S)

Tradisioneel verwys WHP's na programme wat ten doel het om werknemers by te staan met die hantering van persoonlike probleme, en is 'n uitbreiding van die oorspronklike programme wat alkoholisme binne die werksomgewing aangespreek het (Cascio, 1986:521; IPB Joernaal 1989, Feiteblad 182:1). Die oorspronklike doel van die WHP's was volgens Ozawa (1980:464) om produktiwiteit te verhoog, stabiliteit van die werkersmag te verbeter, om die algemene welsyn van werknemers in die nywerheid te verhoog en om verhoudings tussen werknemers, hul unies en hul werkgevers te versterk. Volgens die IPB Joernaal (Feiteblad 182:1) kan die persoonlike probleme enige probleem wees waaroor die werknemer besorg is, insluitend werksverwante probleme.

'n WHP is die mees koste-effektiewe kontrolesisteen vir die bestuur en opleiding van mannekrag deur vroegtydige identifisering en ontwikkeling van werknemers wie se werksproduktiwiteit belemmer word (Breakthrough in EAP development, 1987:29). 'n Persoon wie se leierskapspotensiaal nie ontwikkel is nie, se potensiële werksprestasie kom nie tot sy volle reg nie. Ter wille van regstellende aksie word die persoon in 'n leierskapspos aangestel, sonder die nodige leiding. Die gevolg is 'n blootstelling aan oormatige hoë stresvlakke aangesien die persoon dikwels nie oor die nodige bevoegdheid beskik om 'n bepaalde posisie te beklee nie.

Drie oorhoofse voordele van WHP's wat in die literatuur na vore kom, is dat daar omgesien word na die werknemer se welsyn, dat aanvaarbare standarde van werksprestasie gehandhaaf word en dat werksekuriteit verhoog word (IPB Joernaal 1989, Feiteblad 182:1). 'n Gesonder werkersmag, 'n laer voorkoms van krisissituasies, 'n laer personeelomset, 'n laer frekwensie van ongelukke en minder afwesigheid van werknemers is enkele ander voordele van WHP's wat deur Beugger (1988:11) uitgelig word.

3.4. WERKNEMERHULPPROGRAMME EN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERK

Die missie, doel, strategieë en aktiwiteite van WHP's word deur politieke, ekonomiese en sosiale kragte wat organisasies en hul omgewings beïnvloed, gevorm (Googins en Davidson, 1993:480). Die fokuspunt, soos die ontwikkeling van leierskapspotensiaal, sal die keuse van 'n toepaslike WHP bepaal. Ten einde 'n omvattende diens met behulp van 'n WHP te lewer, kan enkele punte uit die model wat Kurzman (1993:34) voorstel, uitgelig word:

- Die fokus van dienslewering behoort op die huidige funksionering sowel as die potensiële kapasiteit van funksionering te val;
- 'n WHP is 'n omvattende etnies-sensitiewe assessering en intervensie wat alle politieke, ekonomiese, sosiale en omgewingsfaktore inkorporeer;
- 'n WHP is 'n voordeel vir werknemers, eerder as wat dit 'n bestuursinstrument is;
- 'n WHP moet aanpasbaar wees om by die veranderende behoeftes van werknemers en organisasies aan te pas;
- 'n WHP het beide primêre en sekondêre voorkoming ten doel, en samewerking vind binne interdisiplinêre spanverband plaas;
- Die funksie daarvan is supervisoropleiding, intervensie van die arbeidsmag, bevordering van gesondheid in die werksomgewing, opvoeding en opleiding van werknemers, en voorkoming van arbeidsverwante beserings en ander voorspelbare krisisse.

Die meeste van bogenoemde punte is gewortel in generiese maatskaplike werk met die enigste verskil dat die fokuspunt verskuif na die welsyn van die werknemer binne die organisasie. Maatskaplike werkdienlewering moet te alle tye vanuit 'n etnies-sensitiewe perspektief plaasvind, op die huidige funksionering van die kliënt fokus, aanpasbaar wees by die veranderende behoeftes en probleme van die kliënt en voorkomend van aard wees. Beginsels en teorieë word dus vanuit generiese maatskaplike werk aangepas om die behoeftes van die organisasie en sy werknemers aan te spreek. Heelwat klem word op die ontwikkeling van die werknemers se potensiaal en opvoeding as deel van voorkomingstrategieë, geplaas. Veral binne die organisatoriese opset word daar van die bedryfsmaatskaplike werker verwag om as 'n lid van die multi-dissiplinêre span te funksioneer en 'n breë perspektief ten opsigte van programimplementering te openbaar.

3.5. BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKINTERVENSIE OP MAKROVLAK

Die bedryfsmaatskaplike werker is verantwoordelik om kreatiewe intervensie te implementeer en begrip te openbaar vir die individuele werknemer sowel as vir die organisasie. Dit is nie sinvol om leierskap op mikrovlak te ontwikkel terwyl daar 'n populasie persone is wat 'n gebrek aan opleiding het nie. Dit sou wel raadsaam wees om 'n program vir makrovlakdienslewering op te trek en 'n groter groep gelyktydig te betrek.

Daar word twee redes aangevoer waarom WHP's 'n toenemend belangrike rol binne organisasies vertolk. Dit is die mees basiese middel om dienste aan persone te lewer en dit bied aan die bedryfsmaatskaplike werker en ander professionele persone 'n posisie binne die organisasiehiërargie om wel 'n diens te kan lewer (Googins en Godfrey, 1987:102). Dit is daarom noodsaaklik dat die rol van die bedryfsmaatskaplike werker ten opsigte van die WHP's vroegtydig uitgeklaar word, ten einde oorvleueling van dienslewering en rolkonflik te voorkom.

Weil en Gamble (1995:577) se standpunte met betrekking tot generiese gemeenskapswerk, motiveer die benutting van bedryfsmaatskaplike werk op makrovlak, óf deur middel van WHP's óf met behulp van alternatiewe metodes. Bemagtiging van menslike hulpbronne word as basis vir intervensiestrategieë aangemoedig ten einde deelname in demokratiese prosesse te bevorder en sosiale geregtigheid te laat geskied. Sodoende word die werknemers se produktiwiteit en funksionering verhoog. Dit is ook een van die hoofdoelwitte van bedryfsmaatskaplike dienslewering op makrovlak wat deur Lombard (1995:438) uitgelig word, naamlik om beide die bestuur sowel as die werknemers behulpsaam te wees om wedersydse begrip te ontwikkel, deelnemende besluitneming te bevorder en gemeenskaplike doelwitte te identifiseer en na te streef.

Du Plessis (1992:40) het in haar studie bevind dat praktisyns meer klem wil plaas op die implementering van voorkomingstrategieë. Ontwikkeling van leierspotensiaal by grondvlakwerknemers word as 'n primêre voorkomingsprogram aanbeveel teenoor die bestaande tersiêre voorkomingstrategieë, soos streshantering. Rothman (1982:177) se siening oor die rol van beplanning word hier onderstreep. Daar moet gepoog word om gebeurtenisse proaktief te beplan eerder as om deur dit gemanipuleer te word en as reaktiewe poging rondom die reeds bestaande probleem te beplan ten einde 'n krisis aan te spreek. Die fokus val dus sterk op die voorkomingsfunksie en beplanningsrol van WHP's.

3.6. DIE BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKER SE ROL TEN OPSIGTE VAN WERKNEMERHULPPROGRAMME

Die bedryfsmaatskaplike werker het 'n aantal rolle om te vertolk by die implementering en instandhouding van WHP's. Werknemers moet in kontak gebring word met toepaslike bronne intern sowel as ekstern tot die organisasie (IPB Joernaal 1989, Feiteblad 182:1) ten einde probleme en behoeftes vroegtydig aan te spreek. Die bedryfsmaatskaplike werker, as verantwoordelike persoon vir die mobilisering van hulpbronne, moet oor voldoende kennis rakende hulpbronne in die gemeenskap beskik.

Die ontwikkeling van mense gaan hand aan hand met WHP's, aangesien dit programme is wat geïmplementeer is om probleme of behoeftes aan te spreek, ondersteuning te bied of om vaardighede en sterkpunte te ontwikkel ten einde die individu se maatskaplike funksionering te verhoog. Sodoende word die disekwilibrium tussen die persoon-en-sy-omgewing herstel wat tot verhoogde produktiwiteit lei. Midgley (1995:25) se definisie van maatskaplike ontwikkeling sluit aan by die ontwikkelingsbenadering. Daarvolgens is maatskaplike ontwikkeling *"...a process of planned social change designed to promote the well-being of the population as a whole in conjunction with a dynamic process of economic development"*. Ekonomiese ontwikkeling en die ekonomiese bemagtiging van werknemers blyk dus 'n noodsaaklike komponent van maksimale maatskaplike ontwikkeling te wees.

Lombard (1995:44) se bespreking van die komponente wat die ontwerp van 'n bedryfsmaatskaplike model beïnvloed, kan aangepas word om riglyne te verskaf by die opstel van 'n WHP ten einde die effektiëste diensleweringmodel te verseker. Aspekte wat in gedagte gehou moet word, sluit in:

- die teikenpopulasie, met ander woorde die grondvlakwerknemers wie bemagtig gaan word;
- die omvang van die dienste, wat beperkte dienslewering teenoor omvattende dienslewering stel;
- administratiewe oorwegings; dus die invloed van administratiewe aspekte en die mate waartoe verskillende prosesse oorweeg moet word, asook addisionele personeel wat benodig word om die ontwikkelingsprogramme te implementeer;
- die finansiering van die leierskapsontwikkelingsprogramme.

Tesame met die oorweging van die bogenoemde komponente, moet die behoeftes van die arbeidsgemeenskap in gedagte gehou word, en behoort die opstel van 'n program voorafgegaan te word met 'n volledige assessering ten einde te verseker dat die program relevant vir die organisasie se behoeftes is.

3.7. LEIERSKAP IN DIE ARBEIDSMILIEU

In die lig van die vereistes wat transformasie aan Suid-Afrikaanse bedryfsorganisasies stel, is effektiewe leierskap 'n aspek van kritieke belang ten einde die proses suksesvol deur te voer. Die funksies, kwaliteite en waardes van 'n leier, sowel as die aard van leierskap word vervolgens bespreek ten einde 'n teoretiese agtergrond tot die ontwikkeling van leierskapspotensiaal te verskaf.

3.7.1. AARD VAN LEIERSKAP

'n Verskeidenheid definisies is reeds rondom die term leierskap geformuleer. 'n Aantal skrywers is van mening dat leierskap die kuns is om as individu 'n groep persone te mobiliseer en te motiveer om saam te werk ten einde 'n gemeenskaplike doel te bereik en is die proses tot 'n langtermyn belegging (Rutter,1995:27; Northouse,1997:3; Riches,1997:24). Bonsignore (1990:19) sluit hierby aan met sy omskrywing van leierskap as die vermoë om werknemers te oortuig om die organisasie se prioriteite te inkorporeer in hul werkswyse en om hulself te verbind tot die bereiking van hierdie prioriteite. Leierskap is dus 'n interpersoonlike aktiwiteit wat in uiteenlopende situasies voorkom en noodsaaklik is ten einde doelbereiking binne 'n groep te bewerkstellig.

Die begrippe leierskap en bestuur kan maklik verwarring veroorsaak, omdat leiers bestuur en bestuurders lei. Bass (1990:383,384) beklemtoon egter dat die twee nie dieselfde is nie. Leiers fasiliteer interpersoonlike interaksie en positiewe arbeidsverhoudinge, terwyl hulle ook verantwoordelik is vir die strukturering en deurvoer van take. Bestuurders se aktiwiteite kan saamgevat word in die oorhoofse funksies van beplanning, organisering, leiding en kontrolering (Morobe en Raubenheimer,1994:31; Bass,1990:384; Cronjé,1986:12). Taylor en Vigars (1993:15) sluit daarby aan en omskryf bestuur as die leiding van 'n span om werk gedoen te kry. Doelformulering en die vermoë om by 'n veranderende eksterne omgewing aan te pas, die organisering van werkers in 'n effektiewe span, asook die motivering en ontwikkeling van werknemers se potensiaal om resultate te behaal, is ingesluit daarby. Bestuur blyk dus 'n

ononderbroke proses te wees, opgebou uit verskillende komponente, waarbinne mense as die belangrikste hulpbronne funksioneer en waarsonder geen voortgesette dienslewering of produksie kan plaasvind nie. In al die bestuursfunksies is daar potensiaal om leierskap te openbaar, terwyl al die leierskapsfunksies kan bydra tot die bestuur van 'n organisasie. Leierskap is 'n belangrike komponent van bestuurstake en verwys na die manier waarvolgens bestuurders aktiwiteite en take in samewerking met ander persone afhandel.

3.7.2. FUNKSIES VAN DIE LEIER

Leierskap is 'n fundamentele element van 'n suksesvolle organisasie. Nanus (1992:11) bespreek effektiewe leierskap en verskaf riglyne van wat die funksies van 'n effektiewe leier behels. 'n Opsomming daarvan word vervolgens uiteengesit:

- 'n Leier moet oor die vaardighede beskik om met die bestuurders en werknemers op alle vlakke van die organisasiehiërargie wat leiding, bemoediging en motivering van hom verwag, te assosieer;
- 'n Leier moet volle verantwoordelikheid van die eksterne omgewing aanvaar en goeie verhoudinge handhaaf met persone buite die organisasie wat die sukses daarvan kan beïnvloed;
- 'n Leier moet daartoe in staat wees om alle aspekte van die huidige funksionering van die organisasie, te vorm en te beïnvloed, byvoorbeeld kwaliteitskontrole, organisatoriese strukture en inligtingstelsels;
- 'n Leier moet ook oor 'n goed ontwikkelde vermoë beskik om vooruit in die toekoms te kan sien, ten einde die nodige voorbereidings te tref vir veranderinge wat mag intree.

'n Aantal beginsels wat volgens Peters en Waterman (1991:238) se navorsingsbevindinge 'n belangrike rol in die handhawing van verhoudings, veral binne die werksmilieu, speel, fokus veral op die wyse waarop werknemers behandel word. Grondvlakwerknemers moet as volwassenes sowel as vennote behandel word, met waardigheid en respek vir die werknemer as individu en as die primêre bron van produktiwiteitsdoelwitte.

Laasgenoemde beginsels moet by die vaardighede geïnkorporeer word om suksesvolle menseverhoudings te handhaaf. Die voorbeeld wat deur die leier gestel word, moet navolgenswaardig wees en volgelinge inspireer om dieselfde vaardighede te ontwikkel. In 'n era waar soveel klem op menseregte val, ook binne die organisasie, kan dit nie net op die kantlyn geskuif word nie. Die

beginsel waarop menseregte gebasseer is, is respek. Dit is respek vir die ander persone in die sisteem, sowel as selfrespek. Indien *respek* as 'n basiese mensereg geïmplementeer word, behoort die ander menseregte, waarop so dikwels aanspraak gemaak word, dadelik in plek te val.

3.7.3. KWALITEITE VAN 'N LEIER

Verskillende skrywers het verskillende karaktereenskappe as noodsaaklik vir suksesvolle leierskap beklemtoon (Hughes, Ginnet en Curphy,1993:151; Oakland, Falkenberg en Oakland,1996:139; Northouse,1997:17). 'n Leier streef na die integrering van werknemers se individuele behoeftes met die vooruitgang van die organisasie. Individue se eie behoeftes word erken, sonder om die noodsaaklikheid van samewerking en doeltreffendheid, waarvan die organisasie afhanklik is, uit die oog te verloor (Morobe en Raubenheimer,1994:31). Sodoende word 'n atmosfeer van vertroue, respek en konfidensialiteit binne die organisasie geskep en word samewerking as 'n span verhoog, wat weer tot hoër produktiwiteit lei.

Northouse (1997:17) verskaf 'n opsomming van leierskapskwaliteite wat sentraal tot 'n aantal studies se resultate staan. Dit sluit intelligensie, selfvertroue, deursettingsvermoë of determinasie en integriteit in. Selfvertroue verwys na die individu se sekerheid oor persoonlike vaardighede en bevoegdheid, selfversekering en die geloof dat 'n verskil gemaak kan word indien volgelinge positief beïnvloed word. Northouse (1997:18) beskryf deursettingsvermoë as die behoefte om 'n taak te voltooi. Die term omsluit weer ander karaktereenskappe soos inisiatief, volharding, dominansie en ywer. Daarvolgens tree gedetermineerde persone proaktief op en volhard wanneer struikelblokke take bemoeilik. Individue wat 'n gevestigde stel waardes en beginsels aanhang, verantwoordelikheid vir hul dade aanvaar en lojaliteit openbaar, beskik oor integriteit, wat sinoniem aan eerlikheid en geloofwaardigheid is.

'n Ander belangrike eienskap van leiers is hul vermoë om te sosialiseer en goeie interpersoonlike verhoudings te handhaaf. 'n Vriendelike, uitnemende, taktvolle, diplomatese en hoflike houding is gewoonlik sinoniem aan die sosialiteit van 'n individu. In aansluiting daarby help 'n besorgdheid en sensitiwiteit vir andere se behoeftes, probleme en gesondheid die leier om goeie interpersoonlike en koöperatiewe verhoudings met hul volgelinge te bou (Northouse,1997:18).

Leierskapskwaliteite en -eienskappe, soos deur Oakland *et al.* (1996:139) bespreek, sluit in die individu se vermoë om by verskillende situasies aan te pas, waaksaamheid ten opsigte van sosiale omgewings, ambisie en die behoefte om te presteer, assertiwiteit, samewerking, die vermoë om besluite te kan neem, die besef van sy interafhanklike aard ten opsigte van sy volgelinge, dominansie, energie, deursettingsvermoë, selfvertroue, toleransie ten opsigte van stres en die bereidwilligheid om verantwoordelikheid te aanvaar. Odendaal en Maree (1991:51) beklemtoon hoofsaaklik ervaring, aanpasbaarheid, kennis, begrip van menslike gedrag en goedontwikkelde kommunikasievaardighede as boustene van effektiewe leierskap.

Die leier moet koöperatiewe verhoudings met volgelinge en ander organisasies kan handhaaf, en terselfdertyd die interafhanklike aard van die individu as deel van die organisasie, sowel as die organisasie binne die gemeenskap, erken. Tromp (1990:30) argumenteer dat daar nie meer ruimte vir die instandhouding van burokrasieë bestaan nie, maar stel eerder 'n fokusverandering vanaf 'n onafhanklike na 'n afhanklike bestel voor. Kompetering om hulpbronne moet verander na samewerkingsooreenkomste om gelyke verspreiding te bewerkstellig en organisasies moet gehumaniseer word.

'n Kreatiewe benadering tot probleemoplossing en konflikbestuur, is 'n kwaliteit wat die leier bo sy kollegas laat uitstaan. Hamlyn (1997b:32) beskryf kreatiwiteit as 'n oop benadering ten opsigte van elke lewenssituasie, 'n gewilligheid om nuwe denkwyses te ondersoek en die kuns om unieke oplossings vir probleme te vind. 'n Kreatiewe leier is dus innoverend en proaktief, en word van volgelinge onderskei deur die uitdagings wat probleemoplossing aan hulle stel en die vermoë om verby tradisionele beperkinge na oplossings te soek.

Bass (1990:287) huldig die opinie dat die bestuur van konflik 'n belangrike komponent van meeste bestuursrolle is. Thomas en Schmidt (1976) in Bass (1990:287) het gerapporteer dat middelvlakbestuurders meer as 25% van hul tyd aan konflikhantering tussen hulself en ander kollegas binne die organisasie spandeer. Die bespreking van konflik kan konstruktief wees en konflikterende partye behoort vertrou te kan word om gesamentlik aan effektiewe oplossings te werk. Bass (1990:293) het in 'n verskeidenheid van studies bevind dat dit slegs kan geskied indien oop kommunikasiekanale bestaan, en direkte konfrontasie en openlike bespreking as hulpmiddels tot konflikbestuur benut word, veral in tweerigting-kommunikasie.

Die delegering van take en verantwoordelikhede aan ander individue binne die organisasie word geassosieer met die vertroue wat 'n persoon met hoër gesag, of die leier, in daardie individue stel (Bass, 1990:312). Alvorens 'n persoon gedelegeerde verantwoordelikheid vir aksies kan aanvaar, moet die persoon bemaatig wees met kennis en vaardighede ten einde deurdagte besluite te kan neem en opdragte te kan uitvoer. Die leier het steeds die verantwoordelikheid om te kontroleer of die gedelegeerde aktiwiteite uitgevoer word. Die delegering van besluitneming behels dat die besluitnemingsproses na 'n laer vlak in die organisasie-hiërargie verskuif word, nader aan die vlak waar die besluite geïmplementeer word.

3.7.4. DIE BESTUURSWAARDES VAN 'N LEIER

Tesame met die karaktereienskappe is 'n leier se bestuurswaardes ook bydraend tot die sukses wat behaal word. Waardes beïnvloed 'n persoon se persepsie van situasies en probleme, en het ook 'n effek op die leier se voorkeure, aspirasies en keuses. Hughes, Ginnett en Curphy (1993:168,170) is van mening dat 'n leier se waardes 'n belangrike rol speel wanneer besluite rakende etiese of onetiese gedrag gemaak word. 'n Persoon se waardes reflekteer die verskeidenheid bydraes deur diverse bronne, insluitend dié van familie, portuurgroepe, geloof en opleiding. Enkele van die bestuurswaardes, soos in 'n aantal studies bevind is, word deur Yukl (1989:189) bespreek. Die leier sowel as die volgeling is afhanklik van ondersteuning - om met begrip, konsiderasie en bemoediging behandel te word - en erkenning, naamlik om belangrik geag te word en erkenning vir goeie vertonings te ontvang. Die organisatoriese leier het die verantwoordelikheid om te doen wat sosiaal korrek en aanvaarbaar is en sodoende konformiteit te weeg te bring. Volgens die sosiale leerteorie (Van Delft, 1980:129) behoort die werknemers die voorbeeld wat deur 'n gerespekteerde leier gestel word, na te volg. Onafhanklikheid, oftewel die vryheid om besluite te kan neem en deur te voer, asook om deur leierskap in beheer van ander persone te wees en oor outoritêre gesag te beskik, is nog twee belangrike bestuurswaardes wat Yukl (1989:189) uitlig. Welwillendheid is waarskynlik die waarde wat gestalte aan die kontemporêre begrip *Korporatiewe Maatskaplike Verantwoordelikheid* gegee het, waardeur organisasies hulp en ondersteuning aan behoeftige gemeenskappe bied. Binne die organisasie opsigself kom die bestuurswaarde, welwillendheid, ook tot sy volle reg wanneer leiers hul kennis met die werknemers deel.

3.7.5. BESTUURSWAARDIGHEDE VAN LEIERS

Yukl (1989:191), sowel as Oakland et al. (1996:138), verdeel die bestuursvaardighede wat vir 'n leier belangrik geag word, in drie oorhoofse groepe in, naamlik tegniese-, interpersoonlike- en konsepsionele vaardighede. Daarvolgens verwys *tegniese vaardighede* na kennis oor metodes, prosesse, prosedures en tegnieke om gespesialiseerde aktiwiteite uit te voer, asook die vermoë om toerusting reg te gebruik. By ongeskoolde arbeiders behoort die ontwikkeling van hierdie vaardighede ook algemene veiligheid binne die werksomgewing te verhoog en sodoende die taak van risikobestuur te vergemaklik. Die begrip gedeelde verantwoordelikheid kan in 'n werksomgewing waar werknemers ten volle toegerus is met die nodige kennis en vaardighede om gevaarlike take deur te voer, tot sy volle reg kom.

Interpersoonlike vaardighede verwys na die leier se kennis oor menslike gedrag en interpersoonlike prosesse (Yukl, 1989:191). Ten einde leierspotensiaal by grondvlakwerknemers te ontgin, behoort die ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede nie uitgelaat te word by 'n ontwikkelingsprogram nie. 'n Uitbreiding op hierdie vaardighede sluit in empatie, sosiale sensitiwiteit, sosialiseringsvaardighede, die benutting van duidelike en effektiewe kommunikasie, oorredingsvaardighede, delegering van verantwoordelikhede, die vermoë om effektiewe en koöperatiewe verhoudings te vestig, konflikbestuur, asook die vermoë om individuele werknemers se behoeftes met die vooruitgang van die organisasie te integreer. Hamlyn (1997a:19) stem saam, maar voeg opregtheid, die vermoë om te luister en sensitief te wees vir verskuilde boodskappe, die handhawing van objektiwiteit en die openbaring van deurdagte denke, by.

Die laaste groep bestuursvaardighede waarvoor leiers moet beskik, is volgens Yukl (1989:191) *konsepsionele vaardighede* wat primêr fokus op die vorming van idees en konsepte. Dit verwys na algemene analitiese vaardighede, logiese denke, bekwaamheid in die konsepsualisering van komplekse en teenstrydige verhoudings, kreatiwiteit in die generering van idees en probleemoplossing, die vermoë om gebeurtenisse te analiseer en tendense te identifiseer, om verandering te antisipeer, om geleenthede en potensiële probleme te herken, asook deeglike beplanning- en besluitnemingsvaardighede.

Northouse (1997:17) sluit gedeeltelik by Yukl (1989) aan, maar verskaf 'n alternatiewe indeling van die belangrikste bestuursvaardighede, naamlik verbale-, persepsuele- en redeneringsvaardighede. Daarvolgens behoort die klem op die leier se vermoë om op die vlak van die volgelinge te kommunikeer en die logiese uiteensetting van idees, te val. Kommunikasie- en interaksievaardighede blyk waarskynlik die belangrikste vaardighede te wees wat by grondvlakwerknemers ontwikkel moet word ten einde leierspotensiaal te ontgin en die werknemer 'n daadwerklike loopbaanvoordeel te gee (Hamlyn,1997a:19; Northouse,1997:17; Yukl,1989:191).

3.7.6. TRANSFORMATORIESE EN SITUASIONELE LEIERSKAP

Daar bestaan nie een beste leierskapstyl nie, maar eerder 'n mees toepaslike styl vir 'n aangewese situasie (Tromp,1990:29; Odendaal en Maree,1991:52). 'n Eklektiese of geïntegreerde benadering word ook dikwels voorgestel om 'n ideale leierskapstyl te verteenwoordig, en kan bepaal word deur volgelinge se ontwikkelingsvlak ten opsigte van 'n spesifieke situasie te identifiseer. Aspekte soos die werknemer se mate van bevoegdheid en verbintenis tot die organisasie sou by die analise ingesluit kon word. As die mees toepaslike leierskapstyle, word situasionele en transformatoriese leierskap kortliks binne die konteks van die studie bespreek.

Transformatoriese leierskap is 'n breë konsep wat uit interaktiewe komponente bestaan. Bass (1990:218) bespreek charisma, inspirasie, intellektuele stimulasie en individuele konsiderasie as boustene van transformatoriese leierskap. Individuele konsiderasie verwys na die persoonlike aandag wat die leier aan volgelinge gee, sowel as een-tot-een verhoudings en empatie vir die individu. Na aanleiding van Bass (1990:216) se bespreking, verwys intellektuele stimulasie deur leiers na die pogings wat aangewend word om volgelinge uit 'n tradisionele en pragmatiese denkpatroon en roetine te lei. Die leier is ook verantwoordelik om die bevraagtekening en kritiese evaluering van aksies en voorstelle te stimuleer.

Alhoewel transformatoriese leierskap gewoonlik breër definieër word as charismatiese leierskap, is daar nietemin 'n definitiewe oorvleueling tussen die begrippe. Yukl (1989:230) is van mening dat transformatoriese leierskap die motiveringsvlakke van volgelinge verhoog deur behoeftes van volgelinge aan te spreek en hulle te bemagtig. Transformatoriese leiers formuleer 'n visie, ontwikkel 'n verbintenis daartoe, implementeer strategieë om die visie te laat realiseer, en vestig die nuwe waardes en aannames in die organisasiekultuur. Die benutting van transformatoriese leierskap is

volgens Tromp (1990:31) veral relevant wanneer organisatoriese verandering implementeer word. Ten einde 'n multikulturele arbeidsmag doeltreffend te bestuur word innoverende en kreatiewe leierskapsvaardighede benodig. Deur werknemers groter verantwoordelikheid in die uitvoer van take te gee, word hulle bemaagtig om meer onafhanklik te funksioneer, en sodoende kan groter deelname onder die arbeidsmag gefasiliteer word.

Tromp (1990:29) word deur Morobe en Raubenheimer (1994:31) ondersteun in sy voorstel om 'n gebeurlikheidsbenadering as 'n leierskapstyl te benut. Dit sluit aan by die situasionele benadering (Oakland *et al.*, 1996:139) waar klem op die interaksie tussen die leier en die eksterne omgewing, die groepslede en take wat uitgevoer moet word, geplaas word. Die situasionele benadering beskryf die leier se gedrag as spesifiek en toepaslik tot die situasie en werksopdrag. Daarvolgens bepaal die situasie dus wie die aangewese persoon sal wees om leiding te neem en watter leierskapstyl die mees toepaslike styl sal wees.

3.7.7. DIREKTIEWE EN DEELNEMENDE LEIERSKAP

Die benutting van direkteiewe en deelnemende leierskap word ter ondersteuning van die twee reeds genoemde leierskapstyle, naamlik transformatoriese en situasionele leierskap, bespreek. Direktiewe leierskap impliseer volgens Bass (1990:436) dat die leier 'n aktiewe rol in die probleemoplossings- en besluitnemingsproses speel, en dat daar van groepslede verwag word om deur die leier se besluite geleid te word. Morobe en Raubenheimer (1994:32) beklemtoon die mate waartoe die leier na die werknemers luister, ondersteuning verskaf en bemoedig as kenmerke van direkteiewe leierskap. Daarteenoor stel deelnemende leierskap voor dat die leier groepslede aanmoedig om aktief deel te neem in besprekings, besluitnemings en probleemoplossing binne die organisasie (Bass, 1990:437). Die gevolg daarvan is verhoogde outonomie van die werkers, 'n meer gelyke magverdeling, en toeganklikheid tot kennis en inligting. Hieruit blyk deelnemende leierskap 'n ideale benadering te wees om werknemers se leierskapspotensiaal deur blootstelling aan die realiteit van praktyk te ontgin.

Die laissez-faire benadering waarna Odendaal en Maree (1991:52) verwys, sluit daarby aan, en word in kombinasie met deelnemende leierskap aanbeveel. Dit impliseer dat die leier die minimum leiding verskaf en meer geleentheid vir die neem van groepsbesluite skep. Sodoende behoort die werknemers se vertroue, lojaliteit, toegewydheid en samewerking verhoog te word, wat weer tot hoër produktiwiteit lei.

3.8. OPLEIDING EN ONTWIKKELING VAN MENSLIKE HULPBRONPOTENSIAAL

Harris en DeSimone (1994:10) tref 'n onderskeid tussen opleiding en ontwikkeling, alhoewel beide konsepte op die verbetering van werknemers se kennis, vaardighede en vermoëns fokus. Opleiding is die proses wat die kennis, vaardighede en vermoëns, toepaslik vir 'n spesifieke werk, uitbrei, terwyl ontwikkelingsaktiwiteite op die langer termyn fokus. Dit is 'n voorbereiding vir toekomstige verantwoordelikhede terwyl die werknemers se vermoëns om die huidige werk uit te voer, uitgebrei word.

Die tegniek van volwassene onderrig kan gebruik word om grondvlakarbeiders te onderrig en hul potensiaal te verwesenlik. Volwassene onderrig word in beide R.L. Barker se Social Work Dictionary (1995:9) sowel as in die Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1995:69) beskryf as die proses waartydens individue bo skoolgaande ouderdom, vaardighede, kennis en waardes aanleer en ontwikkel ten einde ongeletterdheid te elimineer, om ekonomiese en beroepsgeleenthede te verbeter en om menslike potensiaal te verhoog. Hierdie aangeleerde vaardighede moet aangewend word om 'n bydrae tot die ontwikkeling van die samelewing, waaraan hulle behoort, te lewer.

Enkele programme wat deur Harris en DeSimone (1994:10) uitgelig word, sluit in werknemeroriëntering, vaardigheids- en tegniese opleidingsprogramme sowel as ontwikkelingsprogramme. Beradingstegnieke om werknemers te leer om hul persoonlike probleme wat doelwitbereiking kan strem, te bestuur, word ook daarby ingesluit. Dit is 'n leerproses waartydens individue aangemoedig word om verantwoordelikheid vir hul aksies te aanvaar, werksverwante probleme aan te spreek en om topprestasie te handhaaf en te bereik. Bestuursopleidings- en ontwikkelingsprogramme verseker dat bestuurders en supervisors oor noodsaaklike kennis en vaardighede beskik om effektief in hul posisies te wees. Hierdie programme sluit in supervisoropleiding, werksrotering, seminare en kollege- en universiteitskursusse.

3.9. EVALUERING EN TERUGVOER AS LEERHULPMIDDELS

Deurlopende evaluering en gereelde terugvoer op die vordering van werknemers tydens deelname aan 'n leierskapsontwikkelingsprogram is noodsaaklik ten einde die effektiwiteit daarvan te verhoog. Georgiades en Macdonell (1998:195) handhaaf die standpunt dat leer afhanklik is van terugvoering.

Terugvoering is die verskaffing van inligting rakende 'n opdrag wat tot verdere aksie lei, ten einde werksverrigting te verander of in stand te hou. Evaluering word deur Morobe en Raubenheimer (1994:30) as 'n belangrike, maar dikwels afgeskepte komponent van leierskapsontwikkeling uitgelig. Die ontwikkelingsproses is nog nie voltooi alvorens behoorlike evaluering van die volledige program asook die verandering wat dit teweeg gebring het, plaasgevind het nie. Die gebrek aan evaluering na afloop van 'n program is dikwels die swakpunt van die opleidings- en ontwikkelingsprogramme.

Gereelde terugvoer oor 'n werknemer se werksprestasie is volgens Bass (1990:339) die algemeenste bron van versterking en erkenning wat deur leiers benut word. Terugvoering is noodsaaklik ten einde werknemers se werksprestasie te verbeter en het ook 'n effek op die vermoëns en motivering van die grondvlakwerknemer om die opdrag te kan uitvoer. Alhoewel dit 'n baie positiewe gevolg kan hê, kan dit ook as 'n wyse van straf dien wanneer negatiewe terugvoer gebruik word. Bass (1990:340) is van mening dat selfs negatiewe terugvoer as positief beleef kan word indien dit duidelik is dat dit gebruik word om die werknemer te help en dit tot verhoogde werksprestasie lei.

Pfeiffer en Ballew (1988:100) motiveer die gebruik van video-opnames as 'n bron van terugvoer in menslike hulpbronontwikkeling. Sodoende kan die deelnemers hulself duidelik sien en hul gedrag en deelname tydens groepsinteraksie identifiseer. Dié metode verhoog objektiwiteit, akkuraatheid en aanvaarbaarheid, veral wanneer die deelnemers nie groepsgeïntereerd is nie. Dit bied ook geleentheid om verskillende fasette van 'n groep beter te bestudeer. Ingesluit daarby is die rolle wat die deelnemers vertolk, leierskap wat hulle openbaar, deelname aan die groepsproses, die benutting van probleemoplossingsvaardighede en besluitnemingsprosedures, konfliktoplossing en die algehele groepsdinamika. Groepslede moet vooraf ingelig word dat 'n opname gemaak gaan word en hoe dit aangewend gaan word. Na die byeenkoms moet hulle die geleentheid hê om geselekteerde dele te sien en hulself te evalueer, waarna dit uitgegee word, tensy daar besluit is om die evaluering oor 'n lang periode te doen.

3.10. LEIERSKAPSONTWIKKELING BY GRONDVLAKEWERNEMERS

'n Verskeidenheid leierskapsontwikkelingsprogramme bestaan, maar dit blyk egter uit die beskikbare literatuur dat programme gewoonlik aangebied word vir werknemers wat reeds die een of ander bestuursposisie beklee, terwyl min of geen aandag aan grondvlakwerknemers gegee word nie (Siegel en Vernon, 1994:4; South African Labour Law Reports, 1995:41; Qunta, 1995:38). Heelparty skrywers

argumenteer verder dat daar nie voldoende ontwikkelingsprogramme in die Suid-Afrikaanse sakewêreld bestaan wat die potensiaal en vaardighede van swart werknemers ontgin, om sodoende die gevolge van historiese onderdrukking te herstel nie (Moraba,1993:28; Morobe en Raubenheimer,1994:29; Qunta,1995:38; Ramphele,1995:4). Dit is egter noodsaaklik dat *alle* werknemers wat, as gevolg van diskriminerende praktyke in die verlede, nie toegang tot leierskapsontwikkelingsprogramme gehad het nie, bemagtig moet word om verantwoordelik, doeltreffend en met gesag op te tree ten einde organisasie effektiwiteit te bevorder, en nie slegs 'n geselekteerde swart werkersmag nie.

Die Suid-Afrikaanse ekonomie kan ook nie bekostig om bekwaamde en talentvolle leiers met middelmatige leiers te vervang slegs om aan regstellende kwotas te voldoen, nie. Daaruit kan afgelei word dat groepe teen wie daar in die verlede gediskrimineer is, opgelei en blootgestel moet word aan bestuursvaardighede en verantwoordelikheidsposisies, en dit kan vermag word deur oorbruggingsprogramme soos deur Moraba (1993:29) voorgestel. Harris en DeSimone (1994:41) huldig die opinie dat toepaslike kennis, vaardighede en vermoëns werknemersgedrag noemenswaardig beïnvloed. Indien werknemers 'n gebrek aan die kwaliteite toepaslik vir die uitvoering van 'n taak het, verhoog die waarskynlikheid dat die taak sal misluk. In aansluiting daarby het Morobe en Raubenheimer (1994:31) die oorhoofse bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, leiding en kontrolering (Bass,1990:384; Cronjé,1986:12) as belangrike opleidingsbehoefte, veral onder die swart arbeidsmag, identifiseer. Hulle is verder van mening dat 'n opleidingsprogram wat hierdie behoeftes aanspreek, deurlopend aangebied moet word.

Die bestuur van organisasies reflekteer dikwels nie die betrokke omgewing se demografiese samestelling nie, maar bestaan hoofsaaklik uit blanke persone. Wanneer dit bevraagteken word, word daar gereeld aangevoer dat die ander werknemers nog nie gereed is vir bevordering of om bestuursposisies te beklee nie. Herbert (1994:51) spreek homself sterk hierteen uit, en beweer dat daar slegs drie redes bestaan waarom werknemers van ander bevolkingsgroepe nog nie gereed is om bestuursposte te beklee nie. Dit dien as aanduiding dat die werwingsbeleid misluk het, die opleidingsprogram onsuksesvol was of die instrukteur onbevoeg is om opleiding aan werknemers te verskaf. Regstellende aksie is dus by 'n groot aantal organisasies steeds nie suksesvol geïmplementeer nie. Mittner (1994:43) voer aan dat alle organisasies hulself nog nie werklik verbind het tot die implementering van regstellende aksie nie, 'n verlies aan bevoegde leierskap beleef, onwillig is om

werknemers te bemagtig en 'n onwilligheid om 'n veelvuldige strategiese benadering tot transformasie van die organisasie te volg, openbaar.

Aktiwiteite wat op die ontwikkeling van leierskapspotensiaal fokus is volgens Morobe en Raubenheimer (1994:30) 'n poging om individuele gedrag tot so 'n mate te verander dat die werknemer sy werk meer effektief kan uitvoer. Sodoende kan groter werksverwante uitdagings hanteer word deur die vaardighede, kapasiteite en vermoëns wat grondvlakwerknemers in relevante programme en aktiwiteite aangeleer word, te gebruik.

3.11. TOEPASLIKHEID VAN PROGRAMME OM WERKNEMERSPOTENSIAAL TE ONTWIKKEL

'n Aantal programme is reeds ontwikkel en implementeer ten einde regstellende aksie te bevorder, waarvan sommige meer suksesvol as ander was. Die implementering van regstellende aksie word bemoeilik deur die diverse behoeftes, uiteenlopende agtergronde en kontrasterende persepsies van die multi-kulturele gemeenskap waarbinne dit tot sy reg kom.

Venter (1994:30) stel 'n loopbaan-ontwikkelingsprogram vir werknemers van verskillende kulturele oriëntasies voor om interorganisatoriese verhoudings te ontwikkel. Daarvolgens word 'n regstellende benadering ten opsigte van geletterdheid en ander toepaslike vaardighede gebruik om aan grondvlakwerknemers die geleentheid te bied om persoonlik te ontwikkel tot op 'n aanvaarbare vlak soos deur die organisasiebestuur bepaal. Die doel van die program behoort te wees om die grondvlakwerknemer te leer om onafhanklik te funksioneer en om produktiwiteit te verhoog. 'n Ander program wat deur Venter voorgestel word, behels die opleiding van grondvlakwerknemers om gemeenskaplike waardes binne die organisasiekultuur te aanvaar en te inkorporeer ten einde hulle daartoe in staat te stel om 'n voorbeeld aan alle werknemers te stel.

'n Ontwikkelingsprogram moet na aanleiding van die behoeftes van 'n spesifieke organisasie opgestel word ten einde die relevantheid daarvan te verseker. Die komponente wat Roscoe (1992:158) bespreek moet in gedagte gehou word met die opstel van 'n leierskapsontwikkelingsprogram. Dit sluit in 'n deeglike oorweging van die programinhoud, opeenvolging van sessies, benutting van metodes soos advies, verduideliking, demonstrasie en terugvoer, gebruik van die media soos films en videos,

die keuse van 'n opleier en die toepaslike vaardighede en kennis waaroor die opleier beskik, die plek waar die opleiding sal plaasvind en die tyd wat dit in beslag sal neem.

Truelove (1992:283) noem tereg dat geen individu 'n ander persoon se ontwikkeling kan beheer nie. Grondvlakwerknemers kan wel aangemoedig word om die nodige hulpbronne en leiding wat verskaf word, te gebruik. Individue is verantwoordelik vir selfontwikkeling en dit kan gefasiliteer word deur toepaslike programme aan te bied wat leiding verskaf. 'n Ontwikkelingsprogram is 'n proses wat werknemers deur die verskillende fases lei deurdat uiteenlopende aktiwiteite voltooi moet word. Siegel en Vernon (1994:3) sluit daarby aan met hul argument dat suksesvolle leierskapsprogramme 'n verskeidenheid leerervarings en ontwikkelingsgeleenthede oor 'n uitgestrekte periode verskaf. Dit behels 'n langtermynbenadering, eerder as die tradisionele tydsbeperkende programme wat binne 'n week of maand aangebied word.

Siegel en Vernon (1994:4) onderstreep Morobe en Raubenheimer (1994:30,32) se gevolgtrekkings dat suksesvolle ontwikkeling van werknemers deur praktiese ondervinding en die oplos van realistiese probleme bepaal word, veral as dit direk met werk verbind word. Werknemers leer ook van mekaar en daarom is oop kommunikasiekanale wat samewerking bevorder essensieël. Leer vind onbewustelik plaas en werknemers moet leer om dit te herken en aannames te bevraagteken, asook om hul kennis met mekaar te deel.

Odendaal en Maree (1991:56) stel voor dat klem geplaas word op die ontwikkeling van die volgende bestuursvaardighede: besluitneming, beplanning, probleemoplossing, delegering, beheer, tydsbestuur en kreatiwiteit. Die interpersoonlike aspekte van groepsfunksionering, naamlik kommunikasie en konflikthantering, tesame met 'n begrip van selfkennis en ander persoonlike kwaliteite, behoort in 'n leierskapsontwikkelingsprogram ingesluit te word. Maatskaplike ontwikkeling behels onder andere die bevordering van die werknemer se interaksie binne groepsverband, maar ook om terselfdertyd die ander groepslede se individualiteit en menswaardigheid te respekteer en te erken. Dit sluit aan by die opinie wat deur Morobe en Raubenheimer (1994:30) gehuldig word, naamlik dat 'n groot deel van ontwikkeling primêr op die interaksie tussen 'n werknemer, sy bestuurder en die werksomgewing fokus, terwyl opleidingskursusse dikwels in isolasie aangebied word.

'n Groot aantal programme word deur 'n verskeidenheid van skrywers voorgestel, waarvan slegs enkele relevante voorbeelde hier uitgelig word. Dit sluit in die ontwerp van programme wat fokus op

streshantering, konflikhantering, die aanleer van onderhandelingsvaardighede, deelname in regstellende aksie en korporatiewe maatskaplike programme (Du Plessis,1994:45; Googins en Godfrey,1987:7) wat deel vorm van die programme wat onder maatskaplike- en gemeenskapsverandering ressorteer. Maatskaplike werkers binne hierdie veld benut gewoonlik 'n makrobenadering tot probleemoplossing en die implementering van verandering binne die organisasie. Schore en Atkin (1993:317) het bevind dat stres binne die werksmilieu gereelde gesondheidsprobleme en laer produktiwiteit tot gevolg het en verhoog ook die kanse dat werknemers uit hul werk kan bedank. Die intensiteit van stres neem toe indien daar van 'n werknemer, en veral 'n leier, verwag word om 'n bepaalde rol te vertolk terwyl hy/sy oor gebrekkige kennis rakende die toepaslike verantwoordelikhede beskik.

3.12. OPLEIDINGSEIENSKAPPE EN –TEGNIEKE VAN DIE MAATSKAPLIKE WERKER OM LEIERSKAP IN BEDRYFSORGANISASIES TE ONTWIKKEL

Die werksomgewing skep aan die maatskaplike werker ideale geleenthede om opleiding as 'n integrale deel van 'n ontwikkelingsprogram te implementeer (Akabas en Kurzman,1982:219). Heelwat riglyne is reeds gegee om te verseker dat 'n program toepaslik vir 'n spesifieke organisasie se behoeftes is, maar ten einde die opleiding self te behartig, moet die bedryfsmaatskaplike werker toegerus wees met kleingroeps- en spesifieke opleidingsvaardighede, asook kennis dra van sekere opleidingstegnieke. Dus behoort bedryfsmaatskaplike werkers hulle opvoedersrol as 'n kernfunksie van die groter sisteem te sien, wat sentraal is tot programinterpretasie, doelbereiking en organisatoriese oorlewing.

In die opleidingsproses vertolk die opleier die rol van fasiliteerder (Truelove,1992:286). Daaruit blyk dit dat die opleier en werknemers gesamentlik verantwoordelik is vir die ontwikkeling van leierskapspotensiaal by grondvlakwerknemers. Truelove (1992:278) bespreek drie oorhoofse leermetodes:

- leer wat doelbewus deur 'n ander party inisieër word om 'n individu te ontwikkel;
- leer wat voorkom as gevolg van eise wat die werk stel;
- leer wat doelbewus deur die individu self inisieër word.

‘n Kombinasie van die drie leermetodes word voorgestel om die maksimum uit die leerervaring te put. ‘n Voorbeeld sou bestaan uit voorlesings en groepsaktiwiteite om teoretiese en interpersoonlike vaardighede aan te leer, die uitbreiding van die huidige werksbeskrywing om teoretiese kennis toe te pas en toegang tot toepaslike leesstof en vrywillige werk waardeur die grondvlakwerknemer aan meer bronne blootgestel word.

Googins en Davidson (1993:478) bespreek ‘n tekortkoming in die opleiding van die WHP-hulpverleners wat dikwels fokus op kliniese intervensie, individuele probleemoplossing en hulpverlening, terwyl die persoon-in-omgewing perspektief onderdruk word en daarmee saam die erkenning van die persoon as deel van ‘n groter sisteem, naamlik die arbeidsmilieu. Soos met enige WHP, moet ‘n omvattende assessering uitgevoer word om die sterkpunte, leemtes en ware behoeftes van die hele gemeenskap te identifiseer, alvorens ‘n program ontwerp word om ontwikkeling en vooruitgang te laat plaasvind. Hughes, Ginnett en Curphy (1993:45) bespreek die tipe vrae wat gevra behoort te word alvorens ‘n program vir ‘n spesifieke groep opgestel word. Vrae, soos wat is die doel van die organisasie, wat is die huidige vlak van leierskapsvaardighede en watter leemtes moet deur middel van opleiding gevul word, moet gestel word alvorens die organisasiedoelwitte aangespreek word.

Pfeiffer en Ballew (1988:9) bespreek enkele belangrike faktore wat die sukses van menslike hulpbronontwikkeling verhoog. Persoonlike eienskappe waaroor die fasiliteerder moet beskik, sluit in empatie vir ander persone, aanvaarding van verskillende persoonlikheidstipes en aanpasbaarheid ten einde op dieselfde vlak as die groepslede te kommunikeer. Spesifieke basiese kommunikasievaardighede is noodsaaklik om individuele, groeps- en organisatoriese groei te bevorder. Die fasiliteerder moet oor die vermoë beskik om te kan luister, om homself verbaal sowel as nie-verbaal te kan uitdruk, om waar te neem, om op mense se vertolkings te kan reageer, om toepaslike intervensiemetodes te kan gebruik en om ‘n leeromgewing te skep wat hulpbronne maksimaal benut. Die effek van die opleiding kan volgens Pfeiffer en Ballew (1988:10) verder verhoog word deur gebruik te maak van tegnieke, gestruktureerde ervarings, instrumente, voorlesings, konfrontasies en verbale- en nie-verbale intervensies. Benutting van teorie as ‘n hulpbron, help die fasiliteerder om as ‘n praktisyn te ontwikkel en dienslewering te verbeter.

Daar bestaan verskillende metodes om leierskapspotensiaal by grondvlakwerknemers te ontwikkel. Leierskapskwaliteite moet deur laterale denke, innoverende aksies, delegering van aktiwiteite en

navolgenswaardige modellering bevorder word. Bestuurders en supervisors se bestuursvermoëns speel 'n belangrike rol ten einde ander werknemers te inspireer om take effektief af te handel (Simoncelli, 1994:31). Simoncelli (1994:31) argumenteer verder dat die koördinerende van aktiwiteite *kontrole* as 'n bestuursmetode moet vervang. Kontrole spruit voort vanuit verantwoordelikheid, outoriteit en verantwoordbaarheid, wat wel belangrike komponente van leierskap is, maar ook besluitneming binne die organisasie beïnvloed. Daarteenoor behels die koördinerende van aktiwiteite die benutting van gekombineerde hulpbronne ten einde werksproduksie, -stabiliteit en -effektiwiteit te verhoog. Werknemers het 'n magdom van insette wat hulle die organisasie kan bied, indien hulle die geleentheid daartoe gegun word. Dit kan die stimulerende van kreatiwiteit en innovasie insluit.

3.13. SAMEVATTING

WHP's is ideaal om makrovlakprobleme in Suid-Afrikaanse organisasies aan te spreek, deur van gemeenskapswerkmodelle gebruik te maak. Onder die bekwame leiding van die bedryfsmaatskaplike werker kan die leierskapspotensiaal van grondvlakwerknemers ontgin word om sodoende 'n bydrae te lewer tot die korrekte implementering van regstellende aksie en die uitbouing van die Suid-Afrikaanse ekonomie.

Indien daar na die druk vir veranderinge binne Suid-Afrikaanse organisasies gekyk word, veral met verwysing na die implementering van regstellende aksie en organisasie veranderinge, kan die gevolgtrekking gemaak word dat Suid-Afrika die laaste fase van *Googins se model* (1987:45), naamlik *verandering binne die organisasie*, betree het. Daar bestaan egter steeds heelwat ruimte vir verdere ontwikkeling binne hierdie fase.

WHP's verskaf die ideale raamwerk om leierskapsontwikkelingsprogramme by grondvlakwerknemers te implementeer om sodoende onontginde potensiaal te verwesenlik. Dit dien ook as hulpmiddel om organisasie effektiwiteit te verhoog, deurdat probleme en behoeftes wat by die werknemers mag ontstaan as gevolg van gebrekkige kennis en vaardighede, daadwerklik aangespreek word deur die opleidings- en ontwikkelingsaktiwiteite van die WHP. Kontrole van dié aktiwiteite word gemotiveer deur kennis, selfkontrole en gekoördineerde pogings om werknemers die geleentheid te bied om uiteindelik hul waardevolle insette aan die organisasie te kan lewer.

Kennis oor die tipe vaardighede en kwaliteite wat by potensieël toekomstige leiers ontwikkel moet word, tesame met omvattende kennis oor die organisasie se behoeftes en probleme, is noodsaaklik ten einde 'n toepaslike program vir die organisasie op te stel. Die bedryfsmaatskaplike werker benodig ook kennis oor die organisasiestruktuur en -kultuur, tesame met bepaalde opleidings- en ontwikkelingsvaardighede om die programme te kan ontwerp en doeltreffend te implementeer. Indien die bedryfsmaatskaplike werker betrokke raak by leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers, is die hy/sy een tree nader aan die rol as regstellende aksie spesialis en word daar in Suid-Afrika 'n waardevolle bydrae op maatskaplike-, ekonomiese- sowel as politieke vlak gelewer.

HOOFSTUK 4

LEIERSKAPSONTWIKKELING VAN GRONDVLAKWERKNEMERS IN DIE WES-KAAP

4.1. INLEIDING

Die teoretiese uiteensetting in die voorafgaande hoofstukke het aangetoon dat daar 'n groot tekort aan bevoegde leiers binne die Suid-Afrikaanse bedryfsektor bestaan. Met die bestudering van plaaslike sowel as internasionale literatuur oor maatskaplike werk in bedryfsorganisasies en menslike hulpbronontwikkeling, het dit aan die lig gekom dat bedryfsmaatskaplike werkers meer betrokke moet raak by die ontwikkeling van leierskapspotensiaal by grondvlakwerknemers. Sodoende word die rol van die bedryfsmaatskaplike werker as regstellende aksie-spesialis in praktyk geïmplementeer en moet die proses om arbeidsgelykheid te bevorder, gemonitor word. 'n Empiriese ondersoek is na aanleiding van die teoretiese bevindinge uitgevoer om 'n meer betroubare weergawe van die realiteit in die Suid-Afrikaanse konteks te verskaf. Die samestelling van die ondersoekgroep word kortliks bespreek, waarna die resultate van die vraelyste, toegelig met gepubliseerde literatuur, uiteengesit word.

4.2. SAMESTELLING VAN DIE ONDERSOEGGROEP

Slegs enkele organisasies in die Wes-Kaap maak gebruik van die dienste wat deur bedryfsmaatskaplike werkers gelewer word. Nie-waarskynlikheidseleksiemetodes, naamlik 'n doelbewuste sowel as 'n gerieflikheidseleksie soos omskryf deur Strydom en De Vos (1998:198), is benut om die steekproef uit 'n beperkte universum te trek. Sewentien respondente, werksaam in vyftien uiteenlopende bedryfsorganisasies binne die privaat- sowel as openbare sektor, soos 'n oliemaatskappy en die Provinsiale Administrasie Wes-Kaap, het ingestem om die navorsingsvraelyste te voltooi. Die respondente moes ten tye van die voltooiing van die vraelyste in 'n Wes-Kaapse bedryfsorganisasie werksaam wees waar hulle verantwoordelik was vir die welsyn en persoonlike groei van werknemers. Fyner besonderhede is deur die voltooiing van die vraelys bekom, beginnende by die identifiserende besonderhede van die respondent. Die vraelyste is anoniem voltooi om sodoende die waarskynlikheid van openhartige en eerlike antwoorde verhoog.

4.3. IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

Die identifiserende besonderhede verskaf 'n agtergrond van die respondent se kwalifikasies, ondervinding en rol binne die organisasie. Klem word geplaas op die respondent se akademiese kwalifikasies, aantal jare ondervinding binne sowel as buite die betrokke bedryfsorganisasie en die pos wat die respondent beklee.

4.3.1. AKADEMIESE KWALIFIKASIES

Maatskaplike werkers kan met welslae dienste aan bedryfsorganisasies lewer, mits hulle oor kennis van die organisasiestruktuur en -kultuur beskik (McCarthy en Steck,1990:22), en hul generiese maatskaplike werkvaardighede (Googins,1987:52) as vertrekpunt vir dienslewering benut. Die respondente is versoek om aan te toon oor watter gespesialiseerde akademiese kwalifikasies hulle beskik wat hul kennis uitgebrei het ten opsigte van hul rolvertolking binne die onderskeie bedryfsorganisasies. Die akademiese kwalifikasies word in tabel 4.1 vervat.

Tabel 4.1: Akademiese kwalifikasies

Kwalifikasie	N
Diploma in maatskaplike werk	2
B.Graad in maatskaplike werk	7
Nagraadse kwalifikasie in maatskaplike werk	3
Bedryfsverwante kwalifikasies:	
• Nagraadse kwalifikasie in bedryfsmaatskaplike werk	4
• Indiensopleiding	2
• Ander bedryfsverwante kursusse	4
Ander opleiding (spesifiseer):	
- B.Com	1
- Sielkunde Hons.	1
Totaal	20*

N = 17

* Die respondente kon meer as een kwalifikasie hê

Slegs een (5.9%) respondent het geen kwalifikasie verwant aan maatskaplike werk nie, maar het 'n B.Com-graad behaal en ander bedryfsverwante kursusse gevolg. Twee (11.8%) respondente beskik oor 'n Diploma in Maatskaplike werk, terwyl 'n verdere sewe (41.2%) respondente 'n B.Graad in Maatskaplike werk verwerf het. Drie (17.6%) respondente beskik oor 'n nagraadse kwalifikasie in

maatskaplike werk terwyl vier (23.5%) ander respondente in die rigting bedryfsmaatskaplike werk spesialiseer het. Van bogenoemde respondente het twee (11.8%) persone indiensopleiding ondergaan en vier (23.5%) respondente het ander bedryfsverwante kursusse voltooi. Een (5.9%) respondent wat maatskaplike werk voorgraads voltooi het, het 'n Hons.-graad in sielkunde behaal. Hieruit blyk dit dat sestien (94.1%) van die respondente oor 'n kwalifikasie in maatskaplike werk beskik, waarvan sewe (41.2%) respondente hul nagraadse studies in 'n maatskaplike werk-rigting voortgesit het. Nege (52.9%) respondente het dus hul voorgraadse maatskaplike werk opleiding uitgebrei om hul dienslewering binne 'n bedryfsorganisasie te verbeter deur toepaslike nagraadse studie, indiensopleiding of ander bedryfsverwante kursusse te voltooi. Nietemin is daar steeds 'n beduidende aantal respondente wat nie verdere leiding met betrekking tot hul dienslewering in 'n bedryfsorganisasie gekry het nie. Indiensopleiding kan 'n groot rol speel by die bemagtiging van maatskaplike werkers, ten einde effektiewe en doeltreffende dienslewering binne die bedryfsarena te bevorder.

4.3.2. ONDERVINDING AS MAATSKAPLIKE WERKER IN BEDRYFSORGANISASIES

Respondente is versoek om die aantal jare wat hulle dienste aan die organisasie verskaf waar hulle huidiglik 'n pos beklee, te spesifiseer ten einde vas te stel of hulle goed bekend is met die funksionering van die organisasie en die tipe programme wat aangebied word. Die gegewens word in tabel 4.2 reflekteer.

Tabel 4.2: Aantal jare diens in huidige organisasie

Aantal jare	N	%
Minder as 1 jaar	3	17.65
Vanaf 1 tot 4 jare	5	29.4
Vanaf 5 tot 9 jare	6	35.3
10 jare en meer	3	17.65
Totaal	17	100

N = 17

Drie (17.65%) van die respondente werk minder as een jaar binne die huidige bedryfsorganisasie, terwyl vyf (29.4%) ander tussen een en vier jare daar werk. 'n Verdere ses (35.3%) respondente lewer al tussen vyf en nege jare dienste aan die betrokke organisasies en die oorblywende drie (17.65%) respondente reeds meer as 10 jare. Die aanname kan dus gemaak word dat die meerderheid

respondente oor genoegsame werkservaring binne die betrokke organisasies beskik en dus deeglike kennis van die menslike hulpbronaafdeling behoort te hê. In aansluiting daarby weerspieël tabel 4.3 die totale aantal jare wat die respondente binne die bedryfsopset werk.

Tabel 4.3: Totale aantal jare dienslewering in bedryfsopset

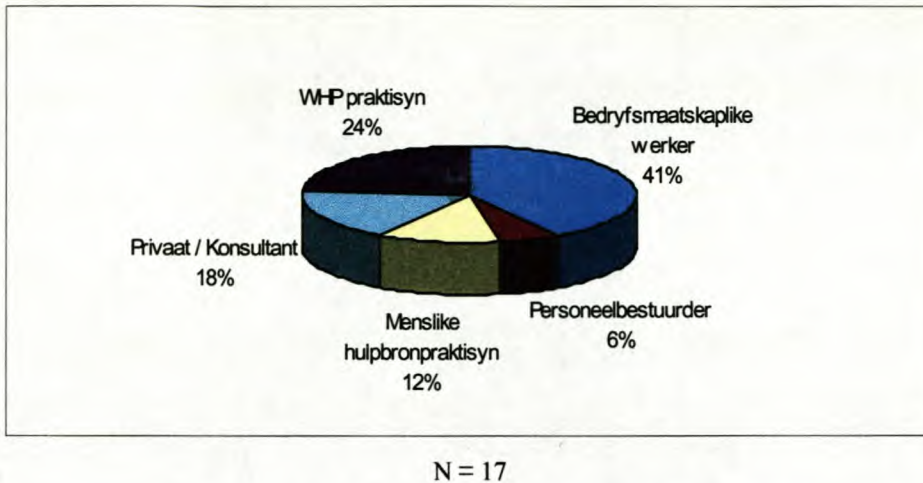
Aantal jare	N	%
Minder as 1 jaar	-	-
Vanaf 1 tot 4 jare	4	23.5
Vanaf 5 tot 9 jare	8	47.1
10 jare en meer	5	29.4
Totaal	17	100

N = 17

Uit die bovermelde statistiek blyk dit dat die meeste respondente oor vorige ondervinding binne die bedryfssektor beskik, alvorens die pos binne die huidige organisasie van dienslewering aanvaar is. Vier (23.5%) respondente werk tussen een en vier jare, terwyl 'n verdere agt (47.1%) respondente tussen vyf en nege jare in die bedryfsopset werk. Die orige vyf (29.4%) persone lewer reeds meer as tien jare diens aan bedryfsorganisasies. Daaruit kan afgelei word dat die ondervinding van die respondente dikwels in meer as een bedryfsorganisasie opgedoen is. Sodoende is vaardighede en kennis deur ervaring en blootstelling aan bedryfsmaatskaplike werktake en -rolle verbreed. Die respondente kon die vraelyste dus vanuit 'n breër perspektief voltooi en 'n waardevolle bydrae tot die kennis en persepsies met betrekking tot die rol van maatskaplike werk binne bedryfsorganisasies lewer.

4.3.3. ROLVERTOLKING BINNE ORGANISASIES

Verwarring ontstaan maklik oor die rol van die bedryfsmaatskaplike werker binne die organisasie, veral met betrekking tot menslike hulpbronnbestuur en -ontwikkeling. Volgens Du Plessis (1987:28) kan rolle en verantwoordelikhede maklik oorvleuel indien daar nie duidelikheid bestaan oor die rol van die maatskaplike werker binne die organisasiestruktuur nie. Rankin (1991:36) en Du Plessis (1994:47) stem saam dat maatskaplike werkdienlewering onder die dienste van die menslike hulpbronaafdeling van 'n organisasie resorteer. Die respondente is versoek om aan te toon in watter hoedanigheid hulle binne die organisasie aangewend word ten einde te bepaal of hul antwoorde met die teoretiese bevindinge korreleer. Hierdie verdeling word in figuur 4.1 illustreer.

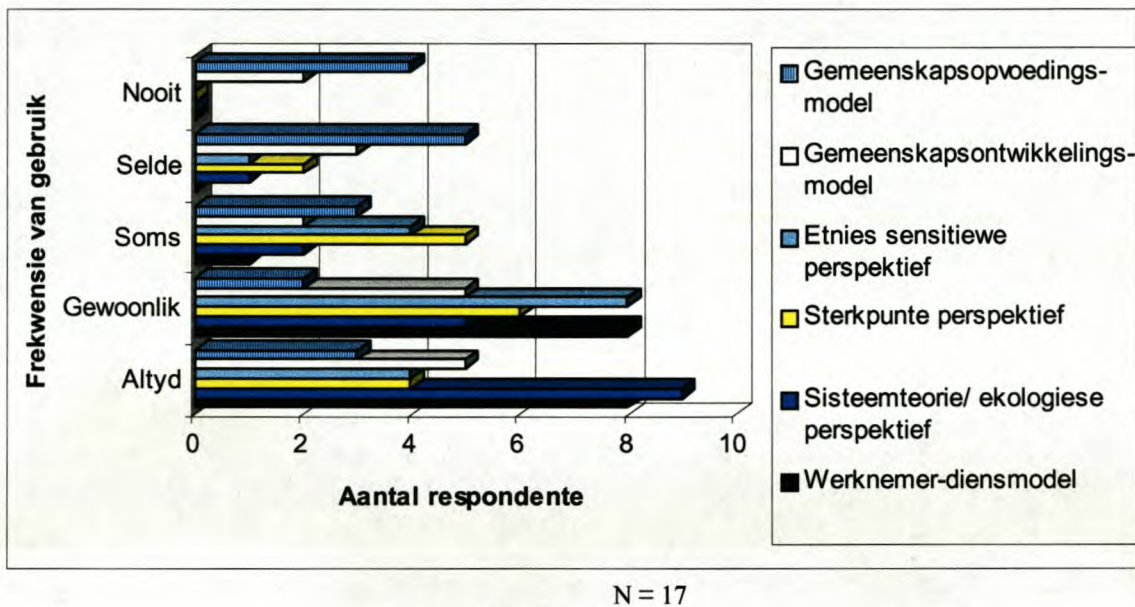


Figuur 4.1: Rolvertolking in organisasie

Volgens hierdie gegewens bekleë sewe (41.2%) respondente 'n pos in bedryfsmaatskaplike werk, terwyl vier (23.5%) persone die rol van 'n WHP praktisyn vertolk. Slegs een (5.9%) persoon is 'n personeelbestuurder met 'n diploma in maatskaplike werk en indiensopleiding as akademiese agtergrond. Twee (11.8%) respondente is as menslike hulpbronpraktisyns aangestel, met 'n oorblywende drie (17.6%) persone wat as privaat bedryfsmaatskaplike werkers of –konsultante praktiseer. Nieteenstaande die feit dat 16 van die 17 respondente oor soortgelyke kwalifikasies beskik, word hulle in 'n verskeidenheid poste aangestel wat uiteindelik almal onder die afdeling menslike hulpbronne resorteer. Dit kan waarskynlik toegeskryf word aan vaardighede en kennis wat maatskaplike werkers veral tydens praktykonderrig ontwikkel, met spesifieke verwysing na hul kennis van mense se basiese behoeftes, soos deur Maslow (1954:90-91) sowel as Potgieter (1998:8) bespreek, en die toepaslikheid daarvan in menslike hulpbronbestuur. Uit Potgieter (1998:6) kan afgelei word dat menslike behoeftes binne die werksmilieu die hulpbronne is wat werknemers benodig om as individue in die organisasie te oorleef, asook om behoorlik in die organisasie te funksioneer. Die afleiding kan ook in verband gebring word met die begripsomskrywing van menslike hulpbronbestuur, naamlik om kennis oor menslike gedrag en behoeftes te gebruik om personeel te motiveer om produktief saam te werk (Flippo, 1984:387; Beaumont, 1993:1) ten einde gemeenskaplike doelwitte te bereik. Tesame met reeds vermelde kennis, beskik bedryfsmaatskaplike werkers ook oor kennis van generiese maatskaplike werkmodelle en –perspektiewe, wat hulle toerus om arbeidsverwante probleme en behoeftes op 'n effektiewe sowel as sensitiewe manier te benader.

4.4. BENUTTING VAN MAATSKAPLIKE WERKMODELLE EN –PERSPEKTIEWE IN BEDRYFSORGANISASIES

‘n Verskeidenheid maatskaplike werkmodelle en –perspektiewe word in bedryfsorganisasies gebruik om die uiteenlopende aard van die behoeftes en probleme wat binne die diverse organisasiegemeenskap voorkom, te identifiseer en op te los. Straussner (1990:8) is van mening dat die werknemer-diensmodel die meeste deur bedryfsmaatskaplike werkers gebruik word, waarskynlik ook omdat dit die maklikste model is om die tradisionele maatskaplike werkrolle soos raadgewer, tussenganger, advokaat, opvoeder en onderhandelaar te implementeer. Figuur 4.2 gee ‘n uiteensetting van hoe dikwels die betrokke modelle en perspektiewe deur die respondente benut word.



Figuur 4.2: Gebruik van modelle en perspektiewe

Die statistiek wat in figuur 4.2 uitgebeeld word korreleer met Straussner (1990:8) se bevinding dat die meeste bedryfsmaatskaplike werknemers die werknemer-diensmodel gebruik deurdat agt (47.1%) respondente aangetoon het dat hulle dit *altyd* gebruik en ‘n verdere agt (47.1%) beweer dat hulle dit *gewoonlik* gebruik. Nege (52.9%) respondente gebruik *altyd* die sisteemteorie en ekologiese model, en vyf ander (29.4%) gebruik dit *gewoonlik*. Dié bevindinge bevestig dat meeste bedryfsmaatskaplike werkhulpverlening vanuit ‘n generiese maatskaplike werk perspektief geskied, omdat die sisteemteorie en ekologiese perspektief as basis vir generiese maatskaplike werk dien wat volgens teorie en empiriese bevindinge dus weer die raamwerk vir bedryfsmaatskaplike werk daarstel.

Aldus dié bevindinge word die sterkpunte perspektief ook gereeld deur maatskaplike werkers binne die arbeidsmilieu benut. Tien (58.8%) respondente benut dit *altyd* of *gewoonlik* as riglyn vir hulpverlening, terwyl 'n verdere vyf (29.4%) praktisyns dit slegs *soms* gebruik. Binne die regstellende politieke klimaat in Suid-Afrika sou die ideaal wees dat die etnies sensitiewe perspektief te alle tye deur alle bedryfsmaatskaplike werkers in 'n eklektiese benadering tot hulpverlening geïnkorporeer word. Vier (23.5%) respondente gebruik *soms* die etnies sensitiewe perspektief, agt (47.1%) persone gebruik dit *gewoonlik*, terwyl slegs vier (23.5%) respondente dit *altyd* as 'n raamwerk waaruit hulpverlening geskied, benut. Praktisyns mag dalk onbekend wees met die raamwerk van die etnies sensitiewe perspektief, wanneer dit benut word en hoe dit aangewend behoort te word. Daar behoort geen rede te wees waarom dit nie altyd as deel van 'n hulpverleningsbenadering benut kan word nie. Dit beklemtoon 'n bewustheid en vereis 'n sensitiwiteit vir veral etniese verskille tussen mense, maar omsluit ook die verskille op alle ander vlakke van menswees - verskille wat van mense individue maak.

Figuur 4.2 weerspieël ook die statistiek van hoe gereeld die gemeenskapsontwikkelings- en gemeenskapsopvoedingsmodelle deur maatskaplike werkers binne die bedryfsarena aangewend word. Tien (58.8%) respondente het aangetoon dat hulle *gewoonlik* of *altyd* die gemeenskapsontwikkelingsmodel benut, terwyl vyf (29.4%) ander persone dit *selde* of *nooit* gebruik nie. Daarteenoor benut slegs vyf (29.4%) respondente die gemeenskapsopvoedingsmodel op 'n *gereelde* grondslag, drie (17.6%) benut dit *soms*, terwyl die oorblywende nege (52.9%) respondente dit *selde* of *nooit* gebruik nie. Dié bevindinge reflekteer nie die omvang van verantwoordelikheid wat die Suid-Afrikaanse bedryfssektor het ten opsigte van die ontwikkeling en opvoeding van die werkersmag ten einde arbeidsgelykheid te bevorder nie. Dit kan toegeskryf word aan gebrekkige leiding en opvoeding van die menslike hulpbronspan, naamlik om die hulpbronspan te bemagtig om wel die opleiding, opvoeding en ontwikkeling van die werkersmag te behartig. 'n Ander rede wat aangevoer kan word vir die swak benutting van die opvoedings- en ontwikkelingsmodelle is dat die koste effektiwiteit van voorkomende opleiding en opvoeding nog nie tot die organisasiebestuur van besighede deurgedring het nie. Dit word nie as 'n prioriteit erken nie, eerder as 'n aktiwiteit wat direk verband hou met die finansiële status van die organisasie - as dit finansiële goed gaan, word meer fondse beskikbaar gestel vir die ontwikkeling en opvoeding van die werkersmag. Dit is egter nie in lyn met die voorskrifte oor die implementering van regstellende aksie in Suid-Afrikaanse organisasies nie.

4.5. REGSTELLEDE AKSIE BINNE ORGANISASIES

Die afgelope dekade word heelwat klem op regstellende aksie binne Suid-Afrikaanse organisasies geplaas met die doel om arbeidsgelykheid te bevorder. In die ou politieke verdeling is 'n groot deel van die Suid-Afrikaanse populasie van behoorlike opleiding en ontwikkelingsgeleenthede ontnem. As 'n gevolg daarvan word die land se ekonomiese, politieke en selfs maatskaplike vooruitgang steeds belemmer deurdat daar te min bevoegde leiers en arbeiders, veral vanuit die voorheen benadeelde rassegroepe, in die sakewêreld na vore tree. Dit kan toegeskryf word aan 'n gebrek aan vaardighede en kennis, wat deur middel van bepaalde programme uitgebrei kan word om soedoende die leemtes te oorkom. Vervolgens word die betekenis van die term *regstellende aksie* en die betrokkenheid van bedryfsorganisasies om toe te sien dat arbeiders bemagtig word, en regstellende aksie sodoende geïmplementeer word, bespreek.

4.5.1. BETEKENIS VAN REGSTELLEDE AKSIE

Regstellende aksie omskryf die positiewe, herstellende aksie wat tydelik geneem word om historiese ongelykheid en ongeregtigheid te korrigeer (Van der Merwe,1994:3; Albertyn,1993:24). Dit is 'n beplande, proaktiewe ontwikkelingsproses (Albertyn,1993:24; Human,1993:27) met die einddoel om groter arbeidsgelykheid te bevorder. 'n Aantal van die respondente, wat versoek is om te verduidelik wat hulle onder die term *regstellende aksie* verstaan, het by hierdie definisies aangesluit deur terme soos die *bemagtiging van werknemers*, *gelyke geleenthede* en die *uitwissing van agterstande tussen die historiese benadeelde groepe en tradisioneel bevoordeelde groepe* in hul omskrywings te gebruik. Verskeie respondente het egter spesifiek na die bemagtiging van swart werknemers verwys, en ander groepe teen wie daar in die verlede op verskillende gronde gediskrimineer is, uitgesluit by die term regstellende aksie.

'n Respons van een van die respondente verskaf 'n goeie opsomming van die term regstellende aksie. Daarvolgens is regstellende aksie "...'n maatstaf wat ontwerp is om te verseker dat toepaslik gekwalifiseerde mense van benoemde groepe gelyke werksgeleenthede het en gelyk verteenwoordig word in alle beroepe en vlakke van die organisasie". 'n Ander respondent is van mening dat regstellende aksie beteken om "...by nuwe posaanstellings voorkeur aan swart persone en gestremdes

te gee, asook vinniger bevordering te gee wat nie noodwendig op meriete plaasvind nie, sowel as die aanbieding van beter salarispakette om rasse-ongelykheid uit die weg te ruim ten einde arbeidsgelykheid te bewerkstellig". Dié stelling word aangevul deur die persepsie dat dit slegs handel oor "voorheen benadeelde gemeenskappe of persone wat voorkeur tot gelyke geleenthede kry". Daarteenoor huldig ander respondente die opinie dat regstellende aksie aan individue met geskikte vaardighede die geleentheid gee om toepaslike posisies sonder enige vorm van diskriminasie te beklee. Hoewel enkele respondente die term bemagtiging en opleiding van werknemers gebruik het, is dit in isolasie tot die bogenoemde aanhalings gebruik. Die vrae ontstaan hoe gelyke geleenthede in 'n kompeterende arbeidsmilieu bewerkstellig kan word indien die gebrek aan behoorlike opleiding by historiese benadeelde groepe nie deur volwassene onderrig oorkom word nie? Hoe kan 'n organisasie oorleef indien arbeidsgelykheid deur middel van hoër salarispakette gegenereer word, en onbevoegde werknemers in posisies aangestel word slegs om aan die rasse-kwotas wat regstellende aksie aan organisasies stel, te voldoen? Hoe kan 'n werknemer die stres wat poste met groter verantwoordelikhede teweeg bring, hanteer indien hy/sy nie oor voldoende organisatoriese en bestuurskennis beskik nie? Etniese diversiteit in organisasies kan slegs doeltreffend bevorder word indien werknemers bemagtig word om die rolle en verantwoordelikhede wat daarmee saamgaan, te kan volstaan en aanvaar.

4.5.2. IMPLEMENTERING VAN REGSTELLENDEN AKSIE BINNE BEDRYFSORGANISASIES

Regstellende aksie behoort as 'n onderdeel van 'n wyer program van arbeidsgelykheid benut te word, wat diskriminerende praktyke en benadeling van individue of groepe uitwis, in 'n poging om die Suid-Afrikaanse demografie in die werksomgewing te reflekteer (Albertyn, 1993:24). Verskillende bedryfsorganisasies het elkeen 'n geïndividualiseerde beleid met betrekking tot die implementering van regstellende aksie binne die betrokke organisasie. Die organisasie demografie, en die uiteenlopende behoeftes of probleme wat binne die organisasiekultuur identifiseer is of wat die suksesvolle implementering van regstellende aksie belemmer, behoort as riglyne te dien by die opstel van so 'n beleid.

Die respondente is versoek om hul opinies te lug ten opsigte van die organisasie se betrokkenheid by die implementering van regstellende aksie. 'n Aantal respondente was van mening dat 'n regstellende

aksie beleid opgestel en geïmplementeer behoort te word, met haalbare doelwitte wat daargestel, en waarvan die vordering deeglik gemonitor word. Dit behoort die riglyne wat in die Wet op Arbeidsgelykheid uiteengesit is, na te volg. In aansluiting daarby argumenteer ander respondente dat die organisasies verantwoordelikheid vir die ontwikkeling van hul werknemers moet aanvaar, inisiatief moet neem en modelle vir die ontwikkeling van grondvlakwerknemers moet ontwerp en implementeer. Ander voorstelle was dat regstellende aksie by die werwing van kandidate in gedagte gehou moet word, en 'n verbintenis tot die opleiding van die kandidate gemaak moet word, terwyl toepaslike leiding en ondersteuning aan hulle verskaf word.

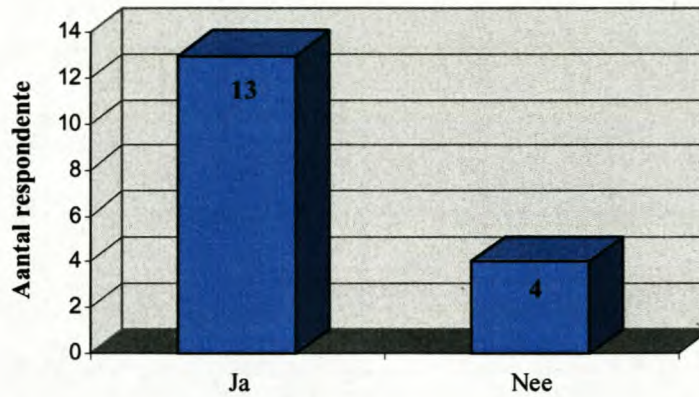
Een respondent het uitgelig dat in realiteit daar 'n legio ontwikkelingsprogramme vir topvlak- en middelvlak-personeel beskikbaar is, maar programme vir grondvlakpersoneel is skaars of onverkrygbaar. Spesifieke melding is gemaak van die maatskaplike werker se rol om bystand te verleen met die ontwikkeling van regstellende aksie beleid en planne binne die bedryfsorganisasie. Die maatskaplike werker se vermoë om in 'n multi-professionele spanverband te werk, en 'n sensitiwiteit vir kulturele diversiteit, plaas hom of haar in die ideale posisie om wel hierdie rol doeltreffend te vertolk.

4.6. DIE IMPLEMENTERING VAN LEIERSKAPSONTWIKKELINGSPROGRAMME AS WERKNEMERHULPPROGRAMME

WHP's is ontwerp om op makrovlak geïmplementeer te word en sodoende gemeenskapsprobleme binne die arbeidsmilieu op te los. Deurdadige politieke druk op bedryfsorganisasies uitgeoefen word om meer arbeiders, en dikwels leiers vanuit voorheen benadeelde groepe aan te stel, het dit aan die lig gekom dat die Suid-Afrikaanse sakewêreld oor 'n gebrekkige aantal bevoegde leiers vanuit hierdie groepe beskik, weens die gebrek aan opleiding en blootstelling relevant tot die leiersrol wat vertolk moet word. Die implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme in bedryfsorganisasies is 'n oplossing vir die probleem wat 'n groot aantal organisasies teister. Omdat die gebrek aan leierskapspotensiaal nie as 'n persoonlike probleem van individuele werknemers geklassifiseer kan word nie, maar eerder op makrovlak aangespreek moet word, verleen die program homself daartoe om as 'n WHP geïmplementeer te word. Die implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme as WHP's word vervolgens bespreek.

4.6.1. LEIERSKAPSONTWIKKELINGSPROGRAMME IN ORGANISASIES

Die antwoorde op die vraag of die organisasies, waarbinne die onderskeie respondente werksaam is, leierskapsontwikkelingsprogramme vir hul werknemers aanbied, word in figuur 4.3 uiteengesit.



N = 17

Figuur 4.3: Implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme in bedryfsorganisasies

Volgens figuur 4.3 bied die meeste organisasies wel leierskapsontwikkelingsprogramme vir hul werknemers aan. Dit blyk uit die response dat dertien (76.5%) van die sewentien maatskaplike werkers hul dienste lewer binne 'n bedryfsorganisasie waar leierskapsprogramme vir werknemers aangebied word. Slegs vier (23.5%) respondente het aangetoon dat die organisasies waar hulle werksaam is nie die betrokke ontwikkelingsprogramme vir hul werknemers beskikbaar stel nie. Moroba (1993:28), Qunta (1995:38) en Ramphele (1995:4) is slegs enkele skrywers wat die tekort aan voldoende ontwikkelingsprogramme vir alle werknemers op alle vlakke van die organisasie-hiërargie beklemtoon. 'n Belangrike doelwit van die leierskapsontwikkelingsprogramme is om arbeidsgelykheid te bevorder, en 'n werksomgewing te skep waar alle werknemers hul maksimale potensiaal kan bereik. Uit hierdie bevindinge blyk dit dat alle Suid-Afrikaanse organisasies hulself nog nie ten volle tot die implementering van regstellende aksie verbind het nie. Vervolgens ontstaan die vraag watter werknemers by die leierskapsontwikkelingsprogramme betrek word, in die organisasies waar dit wel beskikbaar is.

4.6.2. MINIMUM VEREISTES VIR DEELNAME AAN ONTWIKKELINGSPROGRAMME

Die respondente is die geleentheid gebied om aan te toon wat, na hulle mening, die minimum vereistes vir werknemers behoort te wees ten einde by 'n leierskapsontwikkelingsprogram ingesluit te word. Die verdeling van hul response word deur figuur 4.4 illustreer.



Figuur 4.4: Vereistes vir deelname aan leierskapsontwikkelingsprogramme

Volgens die data is twaalf (70.6%) respondente van mening dat alle werknemers, insluitend die grondvlakwerknemers toegelaat moet word om aan leierskapsontwikkelingsprogramme te mag deelneem. Die oorblywende vyf (29.4%) respondente huldig egter die opinie dat die werknemers gekeur moet word alvorens hulle aan die betrokke programme mag deelneem. Een respondent beklemtoon dat die ontwikkelingsprogram relevant moet wees vir die bestuursvlak en verantwoordelikhede van die arbeider. Geen respondent is van mening dat kandidate vir leierskapsontwikkelingsprogramme reeds blootstelling aan bestuursvaardighede en –take moes gehad het of reeds die posisie van 'n toesighouer of bestuurder moet beklee nie. Een respondent bring dit wel onder die navorser se aandag dat hulpbronnepotensiaal meestal eers op hoër vlakke van die organisasiehiërargie ontwikkel word.

Nieteenstaande die feit dat 'n beduidende aantal respondente aanbeveel dat enige werknemer aan dié programme mag deelneem, blyk dit uit die plaaslike literatuur dat werknemers reeds die een of ander bestuursposisie moet beklee voor hulle vir deelname oorweeg word, terwyl min of geen aandag aan grondvlakwerknemers gegee word nie (Siegel en Vernon,1994:4; South African Labour Law Reports,1995:41; Qunta,1995:38). Dit laat die vraag ontstaan tot watter mate die bedryfsmaatskaplike werkers geleentheid het om insette by programbeplanning te lewer. Redes wat aangevoer kan word waarom die programme dikwels nie grondvlakwerknemers betrek nie, is 'n gebrek aan finansies, 'n

tekort aan personeel om opleiding te behartig en die verlies van kosbare tyd waarin arbeid verrig kon word. Die aangevoerde redes mag egter nie verhoed dat die potensiaal van grondvlakwerknemers ontgin word nie.

4.6.3. AANBIED VAN ONTWIKKELINGSPROGRAMME VIR GRONDVLAKWERKNEMERS

Grondvlakwerknemers word dikwels uitgesluit by leierskapsontwikkelingsprogramme om potensiaal te ontwikkel en leierskapsvaardighede uit te brei. Binne die onderskeie organisasies is dit ook verskillende persone wat verantwoordelik is om toe te sien dat menslike hulpbronnepotensiaal ontwikkel word, maar nietemin word die ontwikkeling van die potensiaal van grondvlakwerknemers oor die hoof gesien. Die vraag het ontstaan of die bedryfsmaatskaplike werker nie die aangewese persoon sou wees om in die rol as regstellende aksie spesialis toe te sien dat grondvlakwerknemers ook ingesluit word by die proses van regstellende aksie en die bevordering van arbeidsgelykheid, nie. Die respondente se menings word in tabel 4.4 reflekteer.

Tabel 4.4: Persoon/Instansie verantwoordelik vir leierskapsontwikkelingsprogramme

	Stem beslis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie	Totaal N
Bedryfsmaatskaplike werker	9	6	1	1	-	17
Personeelbestuurder	3	7	4	3	-	17
Eksterne organisasies	1	2	2	6	6	17
Privaat konsultante	2	6	-	4	5	17

N = 17

Dit blyk uit tabel 4.4 dat die meerderheid respondente van mening is dat veral die bedryfsmaatskaplike werker, maar ook die personeelbestuurder, betrokke kan wees by die aanbod van leierskapsontwikkelingsprogramme by grondvlakwerknemers. 'n Totaal van vyftien (88.2%) respondente is van mening dat leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers deur die bedryfsmaatskaplike werker behartig kan word, terwyl een persoon onseker is oor die stelling en een ander persoon nie daarmee saamstem nie. Daar word aangehaal dat die bedryfsmaatskaplike werker blootgestel is aan tendense en herhalings van arbeidsprobleme en -gedrag. Verder is die bedryfsmaatskaplike werker toegerus met groepsvaardighede wat tot voordeel van

personeelontwikkeling sal wees en hierdie ontwikkeling moet van binne die organisasie inisieër word.

Uit dieselfde groep is daar tien (58.8%) persone wat reken dat die personeelbestuurder ook daardie rol kan vertolk, omdat dit die verantwoordelikheid van die personeelbestuurder is om die potensiaal van die werksmag te ontgin. Van die oorblywende sewe persone is drie (17.6%) onseker en vier (23.5%) persone stem nie daarmee saam dat personeelontwikkeling die rol van die personeelbestuurder is nie. Slegs drie (17.6%) respondente huldig die opinie dat eksterne organisasies ook die ontwikkeling van personeel kan behartig. Ten spyte van die nege (52.9%) persone wat nie ten gunste van die bydrae van privaat konsultante is nie, is daar steeds agt (47.1%) persone wat argumenteer dat privaat konsultante ook die verantwoordelikheid van personeelontwikkeling op hulle kan neem.

Sommige respondente argumenteer dat die bedryfsmaatskaplike werker en die personeelbestuurder die organisasie beter ken as eksterne organisasies. Agt (47.1%) respondente handhaaf die standpunt dat personeelontwikkeling vanuit 'n multi-professionele perspektief moet geskied en dat 'n span deskundiges ingespan moet word om die arbeidspotensiaal maksimaal te ontgin. Verskeie respondente het ook ander werknemers identifiseer wat by die ontwikkelingsprogramme betrokke sou kon wees, naamlik menslike hulpbronpraktisyns, menslike hulpbronbestuurders, toesighouers en die opleidingsafdeling van 'n organisasie. Een persoon was van mening dat leierskapsontwikkeling meer die verantwoordelikheid van die menslike hulpbronbestuurder is as dié van die bedryfsmaatskaplike werker of WHP. Die toesighouer het 'n waardevolle rol om te vertolk aangesien hy/sy die nouste kontak met die werknemers het. Twee ander respondente het rapporteer dat leierskapsontwikkelingsprogramme nie deur die WHP-koördineerder plaaslik hanteer word nie, maar deur die organisasie se hoofkantoor se afdeling van menslike hulpbronbestuur. Die uiteenlopendheid van die antwoorde stem dan ook ooreen met Du Plessis (1994:47) se standpunt dat die menslike hulpbronbestuurspan saamgestel is uit 'n diverse groep spesialiste wat elkeen 'n unieke bydrae tot die span kan lewer.

Heelparty skrywers argumenteer verder dat daar nie voldoende ontwikkelingsprogramme in die Suid-Afrikaanse sakewêreld bestaan wat die potensiaal en vaardighede van swart werknemers ontgin, om sodoende die gevolge van historiese onderdrukking te herstel nie (Moraba,1993:28; Morobe en Raubenheimer,1994:29; Qunta,1995:38; Ramphele,1995:4). Volgens hulle is dit noodsaaklik dat *alle* werknemers wat, as gevolg van diskriminerende praktyke in die verlede, nie toegang tot

leierskapsontwikkelingsprogramme gehad het nie, bemagtig moet word om verantwoordelik, doeltreffend en met gesag op te tree ten einde organisasie effektiwiteit te bevorder, en nie slegs 'n geselekteerde swart groep nie. Om enige werknemer te bemagtig, is daar egter 'n opleidings kurikulum nodig, wat toepaslike onderwerpe dek om die kennis en vaardighede, relevant tot die posisie waarvoor die werknemer opgelei word, te ontwikkel.

4.6.4. TOEPASLIKE ONDERWERPE VIR LEIERSKAPSONTWIKKELINGSPROGRAMME

Bestaande leierskapsontwikkelingsprogramme fokus gewoonlik op 'n standaard stel onderwerpe wat onder lewensvaardighede geresorteer kan word, wat as vertrekpunt vir die ontwikkeling van leierspotensiaal benut word. Die respondente se opinies rakende die insluiting van hierdie stel onderwerpe sowel as enkele ander onderwerpe, is versoek. Dit word in tabel 4.5 weergegee.

Tabel 4.5: Insluiting van relevante onderwerpe in leierskapsontwikkelingsprogramme

	Beslis ja	Ja	Onseker	Nee	Beslis nee
Verbetering van interkulturele verhoudings	12	5			
Hantering van stres	9	8			
Konflikbestuur	12	5			
Ontwikkeling van onderhandelingsvaardighede	7	8	2		
Probleemoplossing en besluitneming	12	5			
Ontwikkeling van kommunikasie vaardighede	13	4			
Ontwikkeling van organisatoriese en beplanningsvaardighede	10	4	2	1	
Funksionering binne groepsverband	7	9	1		
Stimulering van kreatiwiteit	3	9	4	1	
Persoonlike ontwikkeling	12	4		1	

N = 17

Die verwerking van die respondente se terugvoer, bring aan die lig dat die ontwikkeling van kommunikasievaardighede as die belangrikste onderwerp vir leierskapsontwikkelingsprogramme identifiseer is. Konflikbestuur, probleemoplossing en besluitneming, en die verbetering van interkulturele verhoudings, volg kort daarna. Vervolgens, in rangvolgorde, is dit dan persoonlike ontwikkeling, die hantering van stres, die ontwikkeling van organisatoriese en beplanningsvaardighede en die werknemer se funksionering binne groepsverband. Die ontwikkeling van onderhandelingsvaardighede en stimulering van kreatiwiteit is volgens die respondente laaste op

die lys van onderwerpe wat by die opleidingscurriculum ingesluit behoort te word. Die rede vir die swak posisie wat aan kreatiwiteit toegeken is kan tweërlei van aard wees, naamlik dat die respondente nie die noodsaaklikheid van kreatiewe denke vir oorlewing in die besigheidswêreld erken of herken nie, of dit mag wees dat dié onderwerp onder 'n ander opleidingsprogram moet resorteer, of selfs 'n ontwikkelingsprogram op sy eie behoort te wees. In aansluiting daarby word een respondent aangehaal: "...die ontwikkeling van organisatoriese en beplanningsvaardighede, stimulering van kreatiwiteit en persoonlike ontwikkeling kan in 'n ander program aangebied word, aangesien dit nie werklik van toepassing is op die ontwikkeling van leierskapspotensiaal by grondvlakwerknemers nie".

Ander onderwerpe wat deur die respondente as noodsaaklik vir die programme identifiseer is, is:

- Finansiële beplanning en implementering (bv. begrotingsvaardighede)
- Huidige arbeidswetgewing ten opsigte van werknemers
- Strategiese beplanning
- Sosiale vaardighede
- Arbeidsgesondheid en veiligheid
- Menslike hulpbronbeleid en prosedures
- Lewensvaardighede

Die hoë posisie wat konflikbestuur en kommunikasievaardighede toegeken is, stem ooreen met Bass (1990:287) se opinie dat die bestuur van konflik 'n belangrike komponent van meeste bestuursrolle is. Die konstruktiewe oplos van konflik kan slegs geskied deur oop kommunikasiekanale (Bass, 1990:293) en tesame daarmee met behulp van die rege kommunikasievaardighede. Ten spyte van die hoë posisie waarin verbetering van interkulturele verhoudings geplaas is, het een respondent spesifiek genoem dat houdingverandering ten opsigte van rasseverskille ook noodsaaklik is. Houdingverandering sou kon ingewerk word in 'n program wat fokus op interkulturele verhoudings, waarin besondere aandag gegee word aan interkulturele verskille. Sonder kennis van die rasse- en kulturele verskille, sal begrip egter nie sommer net kan ontwikkel nie, en tesame daarmee sal houdingverandering ten opsigte van kulturele diversiteit waarskynlik ook gestrem word. In aansluiting hierby is die professionele oordeel en bestuurswaardes van 'n leier ook eienskappe wat sentraal staan tot sy vermoë om 'n navolgenswaardige rol binne die organisasie te vertolk en in die beste belange van beide die werknemers sowel as die organisasie op te tree.

4.6.5. BESTUURSWAARDES EN LEIERSKAP

Die leier se bestuurswaardes bepaal sy persepsie van 'n situasie en die wyse waarop enige gegewe probleem of geïdentifiseerde behoefte benader en opgelos gaan word. Hierdie waardes is gewoonlik ook parallel aan dit wat binne die organisasiekultuur aanvaarbaar is. Die bestuurswaardes wat 'n hoër prioriteit in leierskapsontwikkelingsprogramme behoort te geniet, is deur die respondente in rangorde van belangrikheid geplaas. Die uitkoms daarvan word vervolgens in tabel 4.6 uiteengesit.

Tabel 4.6: Rangorde van bestuurswaardes in leierskapsontwikkelingsprogramme

	1	2	3	4	5	6	7	8
Wedersydse emosionele ondersteuning tussen werknemers en leiers	2		4	3	2	5	1	
Konformerings met organisasiekultuur en -waardes			1	2	2	3	2	6
Om erkenning te ontvang	2	2			5	2	3	2
Erken individuele en diverse aard van werknemers se behoeftes	5	2	2	5	2	1		
Onafhanklike funksionering van werknemers	1	5	2	1	5	1	3	
Onderlinge welwillendheid					1	1	6	8
Uitoefening van leierskap en aanspreeklikheid	7	5	2			3		
Bemagtiging van werknemers		3	6	6			1	
Totaal	17	17	17	17	17	16	16	16

N = 17

Uit tabel 4.6 kan afgelei word dat maatskaplike werkers binne die werksomgewing die verskillende bestuurswaardes uiteenlopend prioritiseer. Twaalf (70.6%) respondente het die uitoefening van leierskap en aanspreeklikheid as een van die belangrikste bestuurswaardes identifiseer, terwyl vyf (29.4) ander respondente van mening is dat erkenning van die individuele en diverse aard van werknemers se behoeftes as 'n eerste prioriteit gereken moet word. Uit dieselfde steekproef het ses (35.3%) persone die onafhanklike funksionering van werknemers as 'n belangrike bestuurswaarde prioritiseer, terwyl die bemagtiging van werknemers deur vyftien (88.2%) persone as 'n belangrike bestuurswaarde identifiseer is. Daarteenoor het veertien (82.4.1%) respondente aangetoon dat onderlinge welwillendheid een van die bestuurswaardes is wat die onbelangrikste geag word, en 'n verdere twaalf (70.6%) argumenteer dat erkenning van goeie werksverrigting ook 'n minder belangrike bestuurswaarde is. Een respondent huldig selfs die opinie dat welwillendheid nie binne die werksomgewing hoort nie, en 'n ander persoon handhaaf dieselfde opinie ten opsigte van konformerings met die organisasiekultuur en -waardes. Naas onderlinge welwillendheid is dit dan ook die bestuurswaarde wat volgens ses (35.3%) respondente die minste van toepassing is by

ontwikkelingsprogramme. Wedersydse emosionele ondersteuning tussen werknemers en leiers het uiteenlopende response gehad, en is nie geprioritiseer as 'n noodsaaklike bestuurswaarde nie, maar ook nie afgeskryf as ontoepaslik nie.

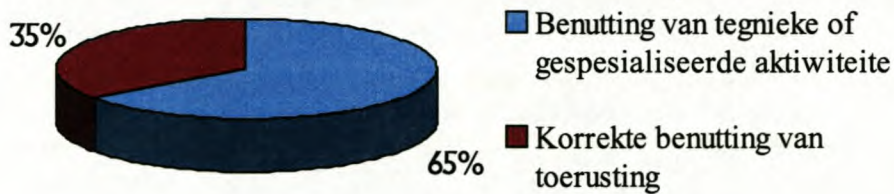
Yukl (1989:189) beklemtoon die noodsaaklikheid van wedersydse emosionele ondersteuning tussen werkgewer en werknemer, asook erkenning vir goeie vertonings en om belangrik geag te word. Tesame daarmee het Yukl heelwat klem geplaas op onafhanklike funksionering van die werknemer binne die arbeidsmilieu, wat nie in ooreenstemming is met die respondente se persepsie nie. Dit wil voorkom of die respondente meer klem op die leier en sy vermoë om die organisasie reg te bestuur en goeie leiding te verskaf, plaas as om eerder na die vermoëns van die werknemers om te sien en staat te maak op hul integriteit en vaardighede. Ander bestuurswaardes wat deur die respondente beklemtoon is, is die erkenning van menseregte, beheer en beplanning, asook integriteit. Soos die bestuurswaardes van 'n leier deel is van die leierskapsontwikkelingsprogram, verdien die ontwikkeling van bestuursvaardighede by grondvlakwerknemers ook 'n plek in die ontwikkelingsprogram.

4.6.6. BESTUURSWAARDIGHEDE BY GRONDVLAKEWERNEMERS

Die bestuursvaardighede waarvoor 'n organisatoriese leier moet beskik, kan in drie oorhoofse groepe ingedeel word, naamlik tegniese-, interpersoonlike- en konsepsionele vaardighede (Yukl,1989:191; Oakland et al.,1996:138). Die respondente het by elk van die oorhoofse groepe die onderskeie vaardighede in rangorde van belangrikheid rangskik.

4.6.6.1. Tegniese vaardighede

Tegniese vaardighede verwys na kennis oor metodes, prosesse, prosedures en tegnieke om gespesialiseerde aktiwiteite uit te voer en spesiale toerusting korrek te gebruik (Yukl,1989:191; Oakland et al., 1996:138). Die respondente se prioritisering ten opsigte van die ontwikkeling van tegniese vaardighede by werknemers, word in figuur 4.5 uitgebeeld.



N = 17

Figuur 4.5: Ontwikkeling van tegniese vaardighede by grondvlakwerknemers

Elf (64.7%) respondente is van mening dat kennis oor die benutting van tegnieke en gespesialiseerde aktiwiteite die belangrikste tegniese vaardigheid is wat by grondvlakwerknemers ontwikkel behoort te word. Dit sal die werknemers in staat stel om hul maksimum potensiaal binne die werksomgewing te bereik. Die oorblywende ses (35.3%) respondente prioriteer kennis oor die korrekte benutting van toerusting as 'n tegniese vaardigheid. Sodoende word die werknemer se veiligheid sowel as die bruikbaarheid van die toerusting maksimeer.

Die ontwikkeling van tegniese vaardighede is noodsaaklik ten einde die risiko van arbeidsverwante beserings te verminder, en terselfdertyd 'n gesonde en opgevoede arbeidsmag daar te stel. Dit kan ook onnodige uitgawes inkort deur te verhoed dat masjinerie en toerusting wat as 'n gevolg van onkunde beskadig is, vervang moet word. Die werknemer se stresvlakke behoort ook te verminder, omdat kennis die werknemer se selfvertroue om take suksesvol af te handel, sal verhoog.

4.6.6.2. Konsepsionele vaardighede

Konsepsionele vaardighede fokus primêr op die vorming van idees en konsepte (Yukl, 1989:191). Die respondente is versoek om die fynere indeling van hierdie vaardighede te prioriteer. Hul antwoorde word in tabel 4.7 reflekteer.

Tabel 4.7: Ontwikkeling van konsepsionele vaardighede by grondvlakwerknemers

Konsepsionele vaardighede	1	2	3	4	5	6	7	8
Analitiese vermoëns	1	2	5	5	2	1	-	1
Logiese denkvermoëns	2	1	4	2	2	5	1	-
Kreatiwiteit	1	1	2	1	5	-	3	4
Probleemoplossings- en besluitnemingsvaardighede	9	5	1	2	-	-	-	-
Identifisering van tendense	-	2	2	1	3	1	5	3
Antisipering van verandering	-	-	1	1	2	4	6	3
Beplanningsvaardighede	4	2	2	3	2	2	2	-
Identifisering van geleenthede en potensiële probleme	-	4	-	2	1	4	-	6

N = 17

Uit bogenoemde tabel blyk dit dat probleemoplossings- en besluitnemingsvaardighede volgens nege (52.9%) respondente die hoogste prioriteit by die ontwikkeling van konsepsionele vaardighede behoort te geniet. 'n Verdere vyf (29.4%) persone is van mening dat dit die tweede belangrikste bestuursvaardigheid is wat ontwikkeling by grondvlakwerknemers verg. Beplanning word deur agt (47.1%) respondente as een van die drie belangrikste vaardighede aangedui en is in ooreenstemming met Odendaal en Maree (1991:56) se motivering vir behoorlike beplanningsvaardighede. Alhoewel die herkenning van geleenthede en potensiële probleme deur vier (23.5%) persone as die tweede belangrikste vaardigheid identifiseer is wat 'n hoër prioriteit by ontwikkeling behoort te geniet, is daar nie minder nie as tien (58.8%) persone wat reken dat dit een van die laaste prioriteite by ontwikkelingsprogramme behoort te wees. Antisipasie van verandering (76.5%), die identifisering van tendense (52.9%) en die uitbouing van kreatiwiteit (41.2%) is die ander vaardighede wat volgens die respondente minder belangrik is. Die meerderheid van die respondente se opinies met betrekking tot kreatiwiteit as 'n konsepsionele vaardigheid is in kontras met Tromp (1990:31) en Odendaal en Maree (1991:56) se sienings dat kreatiwiteit die leier bo sy volgelinge laat uitstaan. Verdere afleidings wat uit tabel 4.7 gemaak kan word is dat die respondente die opinie huldig dat analitiese vaardighede redelik belangrik is, terwyl gemengde gevoelens bestaan jeens die noodsaaklikheid van logiese denke as 'n konsepsionele bestuursvaardigheid. Logiese denke is noodsaaklik om idees logies, duidelik en eenvoudig moontlik uiteen te sit. Analitiese vaardighede en logiese denke is interaktiewe vaardighede, wat tesame met kommunikasie- en interaksievaardighede, soos deur Northouse (1997:17) uitgelig is, die potensiële leier tussen sy kollegas laat uitstaan.

4.6.6.3. Interpersoonlike vaardighede

Interpersoonlike vaardighede verwys volgens Yukl (1989:191) na die leier se kennis oor menslike gedrag en interpersoonlike prosesse. Odendaal en Maree (1991:56) beklemtoon dat die delegering van take, interpersoonlike kommunikasievaardighede en effektiewe konflikthantering enkele noodsaaklike vaardighede is waaroor suksesvolle leiers beskik. Tabel 4.8 verskaf 'n uiteensetting van die respondente se persepsie oor die ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede by grondvlakwerknemers, ten einde hulle as toekomstige leiers op te lei.

Tabel 4.8: Ontwikkeling van interpersoonlike vaardighede by grondvlakwerknemers

Interpersoonlike vaardighede	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erkenning van verskille in menslike gedrag	6	4				2				5
Sosialiseringsvaardighede	2		5	2	4		1	1	1	1
Effektiewe kommunikasie vaardighede	4	6	2	2	1	1			1	
Oorredingsvaardighede		1		1	1	4	4	1	1	4
Samewerking in spanverband en instandhouding van verhoudings	2		2		1	4	1	6		1
Konflikbestuur	1	3	5	2	4		1			1
Delegering van verantwoordelikhede			2	4	3	1	1		5	1
Empatie				1	3	1	4	6	1	1
Sosiale sensitiwiteit		3	1	1		4	3	2	2	1
Integreer werknemers se behoeftes met die vooruitgang van die organisasie	2			4			2	1	6	2
Totaal	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

N = 17

Die data vervat in tabel 4.8 toon duidelik aan dat *effektiewe kommunikasievaardighede* as die belangrikste interpersoonlike vaardigheid beskou word, deurdat tien (58.8%) respondente dit as 'n prioriteit uitgelik het. Dit word gevolg deur *konflikbestuur*, omdat vyftien (88.2%) persone konflikbestuur as een van die top vyf interpersoonlike vaardighede identifiseer het en dit dus ooreenstem met Bass (1990:287) se siening dat dit 'n noodsaaklike vaardigheid is. Kort daarna volg *sosialiseringsvaardighede* en die *erkenning van verskille in menslike gedrag*. Ten opsigte van laasgenoemde vaardigheid, is 'n interessante waarneming gemaak. Sewe (41.2%) respondente is van mening dat dit een van die belangrikste interpersoonlike vaardighede is. Daarteenoor is daar nie minder nie as vyf (29.4%) respondente wat dit as die onbelangrikste vaardigheid identifiseer het, ten spyte daarvan dat respek en die erkenning van diversiteit en uniekheid 'n waarde is wat diep in die

maatskaplike werk praktyk gewortel lê (Potgieter,1998:40).

Hierdie vaardighede word gevolg deur *samewerking in spanverband en instandhouding van verhoudings, sosiale sensitiwiteit, delegering van verantwoordelikhede, integrasie van werknemerbehoefes met die vooruitgang van die organisasie*, en laastens *oorredingsvaardighede en empatie*. Die *integrasie van werknemersbehoefes met die vooruitgang van die organisasie* word deur elf (64.7%) respondente laag geprioritiseer, in teenstelling met Morobe en Raubenheimer (1994:31) se stelling dat dit noodsaaklik is om vooruitgang en ontwikkeling van die organisasie te verseker, terwyl twaalf (70.6%) persone *empatie* as 'n onbelangrike interpersoonlikheidsvaardigheid beskou. Ander interpersoonlike vaardighede soos deur die respondente identifiseer, is die erkenning van ander kulturele waardes en individuele menseregte, organiseringsvaardighede en kontrole. Simoncelli (1994:31) argumenteer egter dat die koördinerende *kontrole* as 'n bestuursmetode moet vervang. Vertroue in die arbeidsmag is 'n noodsaaklike komponent ten einde dit te vervang.

Kommunikasievaardighede is die sleutel tot organisasiesukses want sodoende kan inligting, kennis, leiding, beleid en prosedures deurgegee word aan die arbeidsmag. Oop kommunikasiekanale is ook noodsaaklik vir onderhandelinge en wedersydse insette, sowel as die ontwikkeling van begrip. Tesame met die bestuursvaardighede is daar ook ander kwaliteite wat by grondvlakwerknemers ontwikkel moet word ter voorbereiding van die vertolking van leiersrolle.

4.6.7. LEIERSKWALITEITE

Werknemers moet oor bepaalde leierskwaliteite beskik wat hul, tesame met hul kennis en vaardighede, daartoe in staat sal stel om hul rol as leier te vertolk. Verskillende skrywers het verskillende karaktereienskappe as noodsaaklik vir suksesvolle leierskap beklemtoon (Hughes, Ginnet en Curphy,1993:151; Oakland, Falkenberg en Oakland,1996:139; Northouse,1997:17). Hierdie kwaliteite behoort 'n hoë prioriteit in die leierskapsontwikkelingsprogram te geniet om sodoende die potensiële leier se bestaande kwaliteite uit te brei en te ontwikkel. In 'n poging om arbeidsgelykheid deur middel van regstellende aksie te fasiliteer, is die ontwikkeling van sekere leierskwaliteite 'n hoër prioriteit onder die grondvlakwerknemers. Die respondente is versoek om die vyf belangrikste kwaliteite in volgorde van belangrikheid te identifiseer en die resultate word in tabel 4.9 bespreek:

Tabel 4.9: Leierskwaliteite wat in leierskapsontwikkelingsprogramme ingesluit behoort te word

	1	2	3	4	5
Vertroue in die werknemers	2		1	2	
Selfvertroue	1	1	5	1	1
Deursettingsvermoë / Determinasie	1	1	1	1	
Verantwoordelikheid	3	8	1	2	
Lojaliteit teenoor die organisasie sowel as die werknemers		1	4	1	
Aanpasbaarheid	1	1	1		5
Toleransie ten opsigte van stres	1		2	1	
Kreatiwiteit		3		2	2
Assertiwiteit	1	1	1	1	2
Ambisie				2	
Integriteit	1		1	1	5
Handhawing van interpersoonlike verhoudings	4	1	1	4	
Ander (spesifiseer): Deursigtigheid	1				

N = 17

Uit bogenoemde tabel kom dit duidelik na vore dat die aanvaarding van *verantwoordelikheid* deur die meerderheid van respondente as die belangrikste leierskapskwaliteit beskou word. Elf (64.7%) respondente het dit 'n eerste of tweede plek toegeken, en 'n totaal van veertien (82.4%) persone het dit onder die top vyf kwaliteite geplaas het. Die ander belangrike geïdentifiseerde kwaliteit is die vermoë om interpersoonlike verhoudings te handhaaf en word deur tien (58.8%) respondente ondersteun. Vervolgens word die oorblywende kwaliteite uiteengesit soos geprioritiseer deur die respondente. Die syfers tussen kommas toon die aantal respondente wat die genoemde leierskapskwaliteit onder die belangrikste vyf kwaliteite geplaas het, aan. Dit is verantwoordelikheid (14), handhawing van interpersoonlike verhoudings (10), selfvertroue (9), aanpasbaarheid (8), integriteit (8), kreatiwiteit (7), assertiwiteit (6), vertroue in die werknemers (5), deursettingsvermoë/determinasie (4), lojaliteit teenoor die organisasie sowel as die werknemers (4), toleransie ten opsigte van stres (4) en ambisie (2). Deursigtigheid is deur een respondent as 'n ander belangrike leierskwaliteit identifiseer. Verskillende skrywers handhaaf verskillende opinies oor wat die belangrikste leierskwaliteite is, byvoorbeeld Northouse (1997:18) ondersteun interpersoonlike verhoudings, intelligensie, selfvertroue, deursettingsvermoë en integriteit, terwyl Hamlyn (1997b:32) op kreatiwiteit fokus. Dit is ook duidelik dat die respondente uiteenlopende opinies oor verskillende leierskwaliteite het.

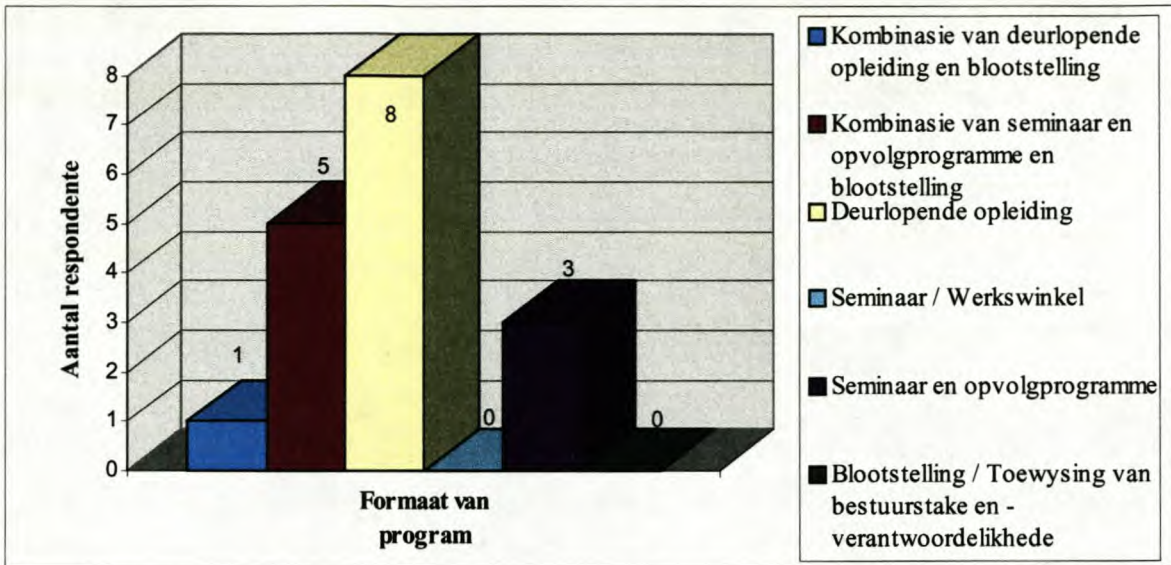
Hoewel die stimulering van kreatiwiteit as laaste onderwerp vir insluiting by leierskapsontwikkelingsprogramme identifiseer is (sien tabel 4.5), het die respondente in tabel 4.9

kreatiwiteit wel as een van die belangriker leierskwaliteite uitgelig. Dit is dan ook in ooreenstemming met die gevolgtrekking wat uit Hamlyn (1997b:32) en Odendaal en Maree (1991:56) se definisie van kreatiwiteit gemaak is. 'n Kreatiewe leier is innoverend en proaktief en troon uit bo sy/haar volgelinge met 'n vermoë om verby tradisionele beperkings en dikwels uitgediende aanslagte tot probleme, na nuwe oplossings te soek.

Die hoë posisies wat selfvertroue en integriteit toegeken is, bevestig Northouse (1997:17) se bevinding dat dit sentraal tot leierskap staan. Deursettingsvermoë of determinasie is egter ook deur Northouse genoem, maar die respondente se mening is verskillend. Dit was een van die minder belangriker eienskappe volgens hul response tot die vraag. Deursettingsvermoë en determinasie om 'n taak suksesvol af te handel na die beste van jou vermoë, is egter van kardinale belang in die rol van nie slegs die leier nie, maar ook van elke werknemer. Dié kwaliteit is komplimentêr tot die aanvaarding van verantwoordelikheid. Dit kan insluit om verantwoordelikheid vir die welsyn en veiligheid van alle werknemers te aanvaar, asook om toe te sien dat take deurgevoer word. Ten einde hierdie kwaliteite maksimaal by grondvlakwerknemers te ontwikkel, moet leierskapsontwikkelingsprogramme in die regte formaat aangebied word.

4.6.8. FORMAAT VAN LEIERSKAPSONTWIKKELINGSPROGRAMME

Die opleiding van werknemers is volgens Harris en DeSimone (1994:10) die proses wat die kennis, vaardighede en vermoëns van werknemers vir 'n spesifieke taak of werk uitbrei, terwyl ontwikkeling van die werknemer fokus op die langer termyn en voorbereiding vir toekomstige verantwoordelikhede. Leierskapsontwikkelingsprogramme kan op verskillende maniere aangebied word. Die algemeenste metodes sluit in deurlopende opleiding, eenmalige seminare of werkswinkels, 'n seminaar met opvolgssessies, of die toewysing van bestuurstake en -verantwoordelikhede aan werknemers om hulle sodoende blootstelling aan leiersrolle gee. Die respondente het aangetoon watter formaat van programaanbieding na hulle mening die effektiëste sal wees, en dit word in figuur 4.6 weerspieël.



N = 17

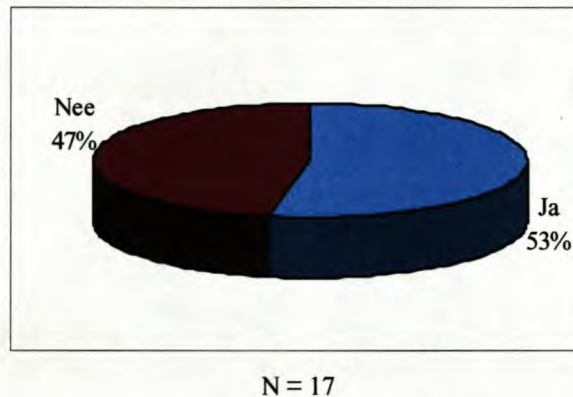
Figuur 4.6: Keuse van formaat vir leierskapsontwikkelingsprogramme

Agt (47.1%) respondente huldig die opinie dat deurlopende opleiding die effektiefste metode van leierskapsontwikkeling sal wees. Dit is gevolg deur vyf (29.4%) persone se mening dat 'n kombinasie van seminare, opvolgprogramme en blootstelling aan leierskapsverantwoordelikhede die beste vrugte sal afwerp. 'n Enkel kombinasie van seminare en opvolgprogramme word deur drie (17.6%) respondente onderskryf, terwyl slegs een (5.9%) persoon reken 'n kombinasie van deurlopende opleiding en blootstelling aan leierskapsverantwoordelikhede die werknemer se leierspotensiaal maksimaal sal ontwikkel. Die onafhanklike gebruik van seminare of werksinkels word deur geen respondente ondersteun nie. Slegs blootstelling of die toewysing van bestuursverantwoordelikhede en –take op sy eie, sal volgens die respondente ook nie slaag nie. Mentorskap en deelnemende opleiding is as alternatiewe metodes van leierskapsontwikkeling voorgestel.

Volgens die respondente is deurlopende opleiding waarskynlik die mees effektiewe opleidingsmetode, maar vir die deurlopende ontwikkeling van werknemers is die kombinasie van 'n seminar en opvolgprogramme sowel as blootstelling 'n koste-effektiewe metode. Dit gee die werknemer geleentheid om kennis in praktyk toe te pas, en tydens opvolgessies onsekerhede of nuwe probleme wat na vore gekom het, uit te klaar. Dit word ondersteun deur Truelove (1992:278) se riglyne oor effektiewe leermetodes, naamlik dat leer onder andere voorkom wanneer take of opdragte in die werksomgewing uitdagings stel. Tesame met hierdie formaat van leierskapsontwikkelingsprogramme, kan alternatiewe metodes, soos die gebruik van video-opnames, ook aangewend word.

4.6.9. VIDEO-OPNAMES AS HULPMIDDEL IN ONTWIKKELINGSPROGRAMME

Die gebruik van video-opnames is 'n effektiewe hulpmiddel in die aanbied van programme wat fokus op die ontwikkeling van menslike hulpbronnepotensiaal, omdat werknemers die geleentheid het om hulself in interaksie met ander mense te kan sien en te evalueer. Dit verhoog objektiwiteit, akkuraatheid en aanvaarbaarheid, en word in praktyk vir selfevaluerings- of terugvoerdoeleindes aanbeveel. Die respondente is versoek om aan te toon wie al video-opnames as 'n leerinstrument gebruik het en hul antwoorde word in figuur 4.7 reflekteer.



Figuur 4.7: Gebruik van video-opnames as leerinstrument

Figuur 4.7 toon aan dat uit sewentien respondente, agt (47.19%) respondente nog nooit tevore video-opnames as 'n hulpmiddel vir die ontwikkeling van menslike hulpbronnepotensiaal benut het nie. Vir die oorblywende nege (52.9%) persone, is video's suksesvol benut vir die evaluering van interpersoonlike vaardighede, die uitbeelding van praktiese voorbeelde, die toepassing van teoretiese kennis in praktiese situasies deur probleemsituasies uit te wys, om aan kandidate die geleentheid te bied om leemtes in groepbesprekings of –sessies te identifiseer, om vaardighede en groei voor en na 'n leerervaring uit te wys asook om rollespelle en insidente op te neem en dan aan die groep te vertoon.

Wanneer probleemsituasies in video-opnames of gevallestudies herken word, kan die leerervaring gemaksimeer word deurdat die kandidate alternatiewe oplossings vir probleme aanbied. Die benutting van multi-media as leermetode, deur insidente en rollespelle op te neem en aan groepe te vertoon, moet oordeelkundig benut word. Konfidensialiteit moet nie verbreek word nie en die groepleier behoort die besprekings versigtig te volg en te rig indien nodig, ten einde te voorkom dat die persoon wat aan die rollespel deelgeneem het, nie uitgelewer aan die groeplede se opinies voel nie, maar dat

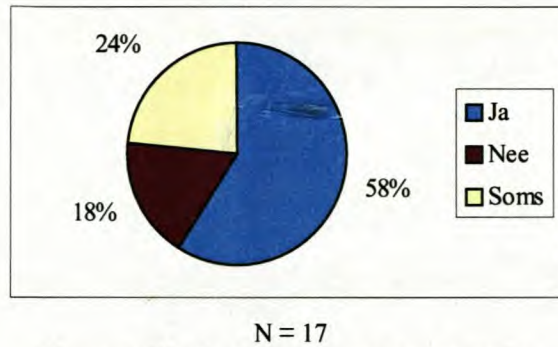
optimale leer kan plaasvind. Video-opnames is 'n opleidingstegniek wat in volwassene onderrig, soos definieër in R.L. Barker se Social Work Dictionary (1995:9), gebruik kan word om volwassenes bo skoolgande ouderdom nuwe vaardighede aan te leer en hul kennisbasis te verbreed. Dit kan meer geredelik as opleidingshulpmiddel aangewend word, aangesien die moontlikhede van gebruik veelvuldig is. Video-opnames kan as 'n bron van terugvoer gebruik word (Pfeiffer en Ballew, 1988:100; Hattingh, 1992:17), wat objektiwiteit, akkuraatheid en aanvaarbaarheid, veral tydens groepsessies, kan verhoog. Buiten vir die gebruik van video-opnames, is daar ook ander tegnieke en metodes om leierskapspotensiaal by grondvlakwerknemers te ontwikkel.

4.6.10. ALTERNATIEWE TEGNIEKE EN METODEDES

Buiten vir die gebruik van video-opnames en lesings, bestaan daar 'n verskeidenheid alternatiewe tegnieke en metodes om menslike hulpbronspotensiaal te ontwikkel. Voorbeelde daarvan sluit in rollespel, kleingroepbesprekings, werkstukke en werkswinkels. Die respondente is versoek om aan te toon watter tegnieke in die betrokke organisasies aangewend word om werknemerspotensiaal optimaal te ontwikkel. Daaruit blyk dit dat maatskaplike werkers in bedryfsorganisasies konserwatief is met die benutting van alternatiewe leertegnieke. Werkswinkels word die mees algemeenste benut, waarna die gebruik van indiensopleiding, kleingroepbesprekings en rollespel as opleidingshulpmiddels volg. Ervaringsleer en ander kursusse word ook soms as leermetodes aangewend, terwyl drama, die benutting van handpoppe, spanbou-kampe, sowel as interne en eksterne opleidingsfasiliteite ander bekende metodes is wat selde gebruik word. Interaktiewe rekenaarpakette is een van die nuutste toevoegings tot nuwe opleidingstegnieke en evaluering van programme toon aan dit tyds- en koste-effektief is. Een respondent argumenteer dat die aard of samestelling van die organisasie, asook die beskikbare interne hulpbronne, sal bepaal watter tegnieke gebruik sal word asook wie verantwoordelik sal wees vir die aanbied van die programme.

4.6.11. EVALUERING VAN PROGRAMME

'n Versameling van tegnieke kan aangewend word om leierskapspotensiaal te ontgin en optimaal te ontwikkel, maar die evaluering van die programme gee 'n indikasie van die sukses van die bepaalde program binne die betrokke organisasie en besondere groep werknemers. Figuur 4.8 weerspieël die benutting van evaluering na afloop van leierskapsprogramme.



Figuur 4.8: Evaluering van programme

Die gegewens, soos demonstreer in figuur 4.8, toon aan dat slegs tien (58.8%) respondente se deelname aan of aanbieding van leierskapsprogramme geëvalueer word, en die oorblywende sewe (41.2%) se programme slegs soms of selfs nooit evalueer word nie. Die opinie is gehuldig dat meer daadwerklike pogings aangewend kan word om programme beter te evalueer.

Deurlopende evaluering, sowel as die evaluering van 'n program na afloop daarvan, verhoog die effektiwiteit sowel as die toepaslikheid daarvan. Geen selfde program kan by verskillende organisasies aangebied word met die verwagting dat dieselfde sukses daar behaal sal word indien dit nie aangepas word by die behoeftes en kultuur van die betrokke organisasie nie. Ook hier is deurlopende evaluering van kardinale belang (Georgiades en Macdonell, 1998:195). Evaluering in die vorm van gereelde terugvoer oor werksprestaties is ook noodsaaklik ten einde elke individuele werknemer nie net leiding te gee in terme van hoe om hoër produktiwiteit te handhaaf nie, maar ook om as 'n bron van versterking en erkenning, soos deur Bass (1990:339) bespreek, te dien.

Volgens die resultate, soos uiteengesit in figuur 4.8, het 'n groot groep organisasiebestuurders nog nie die potensiaal van evaluering herken en erken nie, en is daar heelwat ruimte vir verbetering. Dié resultate korreleer met Morobe en Raubenheimer (1994:30) se bevindings dat evaluering dikwels 'n afgeskepte komponent van leierskapsontwikkeling is. Evaluering sal onder andere ook die menslike hulpbronontwikkelingspan help om toepaslike en relevante programme te implementeer, wat die leerbehoefte van hul arbeidsmag aanspreek.

4.6.12. LEEMTES IN BEDRYFSMAATSKAPLIKE WERKERS SE KENNISBASIS

Respondente is versoek om aan te dui oor watter onderwerpe hulle meer kennis benodig ten einde leierskapsontwikkelingsprogramme saam te stel en te implementeer by grondvlakwerknemers. Die antwoorde word deur tabel 4.10 reflekeer.

Tabel 4.10: Onderwerpe waaroor maatskaplike werkers meer kennis benodig vir die implementering van leierskapsontwikkelingsprogramme

Onderwerpe	N	%
Meting / Evaluering van programme	1	5.9
Programontwerp toepaslik vir die behoeftes van die organisasie	1	5.9
Organisering, beplanning en streshantering	2	11.75
Kommunikasie binne groepsverband	1	5.9
Bestuur van kulturele diversiteit	2	11.75
Geen	6	35.3
Nie deel van werksbeskrywing	4	23.5
Totaal	17	100

N = 17

Ses (35.3%) respondente het aangedui dat hulle geen verdere inligting benodig ten einde 'n program te implementeer of te verbeter nie. Een van die argumente is dat die programme spesiaal vir die organisasie en geïdentifiseerde behoeftes ontwerp word, daarom is dit volgens die respondent se mening ook nie nodig om dit te evalueer nie. 'n Verdere vier (23.5%) persone is van mening dat leierskapsontwikkelingsprogramme nie deel van die maatskaplike werker binne die bedryfsopset se werksbeskrywing is nie.

Die bestuur van kulturele diversiteit, asook organisering, beplanning en streshantering is deur twee respondente elk, identifiseer as aspekte waaroor meer kennis en leiding benodig word. Ander geïdentifiseerde onderwerpe is die meting en evaluering van programme, programontwerp toepaslik vir die behoeftes van die organisasie en personeel, asook kommunikasie binne groepsverband.

Ten spyte van die feit dat 'n aantal organisasies die programme net soms (24%) of nooit (18%) evalueer nie, is daar slegs een respondent wat verdere inligting oor evaluering van programme benodig. Dit, tesame met die aantal respondente (35.5%) wat geen kennis of leiding oor die implementering van programme benodig nie, laat die vraag ontstaan tot watter mate maatskaplike

werkers tekortkominge in hul dienslewering herken en 'n poging aanwend om wel die leemtes in kennis en vaardighede met betrekking tot hul rol binne die organisasie, uit die weg te ruim.

Bedryfsmaatskaplike werkers bring bepaalde eienskappe, vaardighede en kennis oor menslike gedrag en behoeftes, na die werksmilieu. Daar is egter ander kwaliteite wat ook ontwikkel en vaardighede wat uitgebrei moet word, ten einde die rol as deel van die menslike hulpbronspan vol te staan.

4.6.13. ONTWIKKELING VAN RELEVANTE MAATSKAPLIKE WERKVAARDIGHEDE EN -KWALITEITE

Die respondente is versoek om aan te toon watter vaardighede en kwaliteite na hulle mening by maatskaplike werkers binne die bedryfsopset beter ontwikkel behoort te word ten einde effektiewe opleiers te wees. Die vaardighede wat verdere ontwikkeling benodig, word in tabel 4.11 uiteengesit.

Tabel 4.11: Ontwikkeling van vaardighede by maatskaplike werkers om effektiewe opleiers te wees

Vaardighede	N
Empatie vir ander mense	2
Aanpasbaarheid	7
Basiese kommunikasie vaardighede (verbaal en nie-verbaal)	4
Aanvaarding van persoonlikheidsverskille	6
Benutting van hulpbronne as opleidingshulpmiddels	13
Kennis oor die verskillende leermetodes	14
Kennis oor volwassene onderrig	13
Ander (spesifiseer):	
• Selfgeldendheid	1
• Begrip en kennis van kulturele diversiteit	1
• Begrip en kennis van Suid-Afrikaanse ekonomie en bedryfsektor	1

N = 17

Tabel 4.11 identifiseer 'n verskeidenheid van vaardighede wat volgens die respondente verdere ontwikkeling by maatskaplike werkers vereis. Byna al die respondente het 'n gebrek aan kennis oor die verskillende leermetodes wat aangewend kan word in leierskapsontwikkeling, as die grootse leerbehoefte identifiseer. Die benutting van hulpbronne as opleidingshulpmiddels en kennis oor volwassene onderrig is twee ander geïdentifiseerde areas waar groot leemtes in kennis by maatskaplike werkers bestaan. Sewe (41.2%) respondente is van mening dat meer aandag aan aanpasbaarheid binne die organisasiekultuur bestee kan word, terwyl ses (35.3%) persone beredeneer

dat die aanvaarding van persoonlikheidsverskille ook aandag verg. Basiese kommunikasievaardighede, empatie vir ander mense, selfgeldendheid, begrip en kennis van kulturele diversiteit en ook van die Suid-Afrikaanse ekonomie en bedryfsektor is verdere leemtes wat met kennis en leiding gevul moet word.

Een respondent is van mening dat maatskaplike werkers voorgraadse blootstelling aan opleidingsvaardighede en menslike hulpbronontwikkeling moes gehad het, en benodig veral basiese fasiliteringsvaardighede. Pfeiffer en Ballew (1988:9) bespreek die persoonlike eienskappe waarvoor 'n fasiliteerder moet beskik. Dit sluit in aanpasbaarheid, empatie en aanvaarding van verskillende persoonlikheidstipes. Dit kan uitgebrei word na kennis en aanvaarding van kulturele diversiteit, asook begrip vir die uiteenlopende behoeftes van die twee geslagte, 'n gebrek aan taalvaardigheid, en diverse behoeftes van verskillende gestremdhede. Kennis en 'n sensitiwiteit vir al hierdie verskille is noodsaaklik ten einde gelyke regte binne die werksmilieu, asook anti-diskriminerende praktyk te implementeer.

4.7. SAMEVATTING

Die meerderheid respondente is van mening dat veral die maatskaplike werker, maar ook die personeelbestuurder betrokke kan wees by leierskapsontwikkeling van grondvlakwerknemers. Dit is egter noodsaaklik dat definitiewe onderskeid getref moet word tussen die twee professies, aangesien oorvleueling van take, rolverwarring en ook duplisering van funksies maklik kan voorkom.

Opleiding word nog nie in alle organisasies as deel van die bedryfsmaatskaplike werker se rol erken nie. In kontras daarmee huldig die organisasies wat dit wel erken die opinie dat maatskaplike werkers 'n effektiewe bydrae tot leierskapsontwikkeling onder grondvlakwerknemers kan lewer, maar voeg by dat voorgraadse blootstelling aan opleidingsvaardighede en menslike hulpbronontwikkeling nodig is. Basiese fasiliteringsvaardighede is in hierdie geval 'n voorvereiste.

Daar is uiteenlopende definisies vir die begrip regstellende aksie en ook kontrasterende persepsies oor die wyses waarop organisasies regstellende aksie behoort te implementeer. Ook die regstellende aksie kandidate is deur 'n aantal respondente as swart werknemers gespesifiseer. Regstellende aksie is egter 'n proses wat aan almal teen wie daar in die verlede gediskrimineer is gelyke toegang tot alle vlakke

van die samelewing gee. Dit sluit in alle groepe teen wie daar in die verlede gediskrimineer is op grond van ras (en nie net swartes nie), fisiese en geestelike gestremdheid, geslag, geloof, mediese redes (bv. VIGS-leiers) en ander.

Ten einde regstellende aksie behoorlik te implementeer en aan alle werknemers gelyke geleentheid te gee, is dit noodsaaklik om ook grondvlakwerknemers by ontwikkelingsprogramme te betrek om sodoende hulle potensiaal ook te ontgin. Die meerderheid praktisyne is dit eens dat leierskapsprogramme toeganklik vir alle werknemers behoort te wees, maar die realiteit is dat die werknemer dikwels reeds blootstelling aan 'n bestuursposisie moes hê alvorens hy of sy mag deelneem aan 'n leierskapsontwikkelingsprogram. Daar is selfs enkele organisasies wat nie leierskapsontwikkelingsprogramme aanbied nie.

Buiten vir die standaard stel onderwerpe wat dikwels in leierskapsontwikkelingsprogramme gedek word, is verskeie addisionele onderwerpe voorgestel om deel van die program te vorm. Meeste van die onderwerpe fokus op aspekte relevant tot die bedryfsopset, wat dikwels nie deel vorm van maatskaplike werkers se voorgraadse opleiding nie, byvoorbeeld finansiële bestuur en arbeidswetgewing. Die ontwikkeling van assertiwiteit en selfgeldendheid by voorgraadse maatskaplike werk-studente is 'n addisionele vaardigheid wat noodsaaklik is vir dienslewering binne bedryfsorganisasies.

Uit bogenoemde inligting is dit duidelik dat die maatskaplike werker 'n effektiewe en besondere bydrae kan maak tot leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers, juis as gevolg van die besondere vaardighede en mensekennis wat by maatskaplike werkers in hul voorgraadse opleiding ontwikkel word. Gespesialiseerde opleiding is egter noodsaaklik om te verseker dat die maatskaplike werker oor relevante kennis en begrip van die bedryfsarena beskik, ten einde 'n posisie te vul waarvoor hy of sy ten volle gekwalifiseer is. Indiensopleiding by die betrokke organisasie sou ideaal wees vir hierdie opleiding, om sodoende ook te verseker dat kennis en 'n sensitiwiteit eie aan die organisasie en sy behoeftes uitgebrei kan word.

Maatskaplike werkers moet die ruimte gebied word om binne multi-professionele spanverband insette, gebaseer op praktykkennis en -ondervinding, tot die ontwikkeling van regstellende aksie beleid en programme te lewer. Indien dit nie plaasvind nie, kan dit maatskaplike werkers se algehele onttrekking van beleidsformulering of die evaluering en hersiening van regstellende aksie beleid, tot gevolg hê.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1. INLEIDING

Die laaste doelwit van die studie was om op grond van die bevindings voortspruitend uit die literatuurstudie en empiriese ondersoek, gevolgtrekkings en toepaslike aanbevelings te maak wat as hulpmiddel benut kan word om leierspotensiaal in Suid-Afrika meer suksesvol te ontgin. Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat in hierdie hoofstuk bespreek word, word dus uit beide die literatuurstudie sowel as die empiriese studie afgelei. Met verloop van die studie het die navorser tot bepaalde gevolgtrekkings gekom, tekortkominge identifiseer en sekere menings gevorm. Daarna word die geslaagdheid van die navorsing evalueer, naamlik of die doel van die studie bereik is. Die navorsing word toepaslik afgesluit met die uiteensetting van gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot die maatskaplike werker se rol in die bedryfsorganisasie, met spesifieke verwysing na leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers en die relevansie daarvan ten opsigte van regstellende aksie.

5.2. BEREIKING VAN DOEL VAN STUDIE

Die doelstelling van die studie was om die rol van die bedryfsmaatskaplike werker om leierskapspotensiaal van grondvlakwerknemers te identifiseer en te ontwikkel ten einde die proses van transformasie suksesvol deur te voer, te beskryf. Om hierdie doelstelling te kon bereik, was dit nodig om leierskapsontwikkeling en die noodsaaklikheid daarvan ten opsigte van die transformasieproses in Suid-Afrika, uiteen te sit. Die kennisbasis van die maatskaplike werker in die bedryfsorganisasie is ook uitgebrei en die verantwoordelikheid ten opsigte van leierskapsontwikkeling afgebaken. Alternatiewe metodes en programme rakende die leierskapsontwikkeling van histories benadeelde volwassenes is ook kortliks ondersoek. Op grond van die bevindings voortspruitend uit die literatuurstudie en empiriese ondersoek is daar tot gevolgtrekkings gekom en toepaslike aanbevelings word in hierdie hoofstuk gemaak. Dit behoort as hulpmiddel benut te word om leierspotensiaal in Suid-Afrika meer suksesvol te ontgin. Ten opsigte van die reeds genoemde doelwitte is die studie suksesvol afgehandel.

5.3. GEVOLGTREKKINGS

'n Verkennende studie is onderneem en data is deur middel van vraelyste ingesamel. Leierskapsontwikkeling is egter so 'n omvattende onderwerp, dat 'n indiepte studie daarvan nie moontlik was nie. Selektiewe dele van die gevolgtrekkings wat gemaak is, bestaan dus uit spekulاسie oor moontlike oorsake van geïdentifiseerde probleme.

Na aanleiding van die afgehandelde navorsing, word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

5.3.1. *Demografiese gegewens:*

- i. Die meeste respondente (52.9%) beskik slegs oor 'n diploma of 'n B.Graad in maatskaplike werk, maar heelparty maatskaplike werkers brei hul kennis uit deur 'n nagraadse kwalifikasie in maatskaplike werk binne die arbeidsmilieu te behaal. Indiensopleiding speel nie 'n beduidende rol nie, maar sommige praktisyns volg wel bedryfsverwante kursusse. Dit is dus nie noodsaaklik om oor 'n relevante nagraadse kwalifikasie te beskik ten einde as maatskaplike werker in bedryfsorganisasies aangestel te word nie. Deur die loop van die studie het dit egter duidelik na vore gekom dat daar wel bepaalde leerbehoefte en leemtes by maatskaplike werkers bestaan ten opsigte van bedryfsverwante onderwerpe en wetgewing, wat nie deur 'n kursus in generiese maatskaplike werk aangespreek word nie. Die professie het 'n welverdiende plek in die organisasiestruktuur. Dit is noodsaaklik dat die praktisyns wat reeds in dié hoedanigheid hul dienste aan bedryfsorganisasies lewer, moet besef hulle het ook 'n professionele verantwoordelikheid. Tekortkominge vir effektiewe en doelgerigte dienslewering moet herken en aangespreek word, deur hul kennisbasis en professionele vaardighede ten opsigte van hul rol binne 'n betrokke organisasie toepaslik uit te brei. Afhangende van die behoeftes en hulpbronne beskikbaar, is verdere studies of deelname aan indiensopleiding slegs algemene voorbeelde daarvan.
- ii. Die meerderheid respondente het reeds meer as 5 jaar hul dienste in die bedryfsopset gelewer, waarvan 'n beduidende aantal reeds meer as 10 jaar werksaam is in die betrokke werksarena. Ongeveer die helfte van die respondente is reeds meer as 5 jaar binne dieselfde organisasie werksaam, wat op 'n mate van beroepstabiliteit dui. Dit het tot gevolg dat die

maatskaplike werkers oor 'n kennisbasis en begrip, gegrond op blootstelling en ervaring binne die organisasie, vir die organisasiebehoeftes en –kultuur, beskik.

- iii. Maatskaplike werkers word in 'n verskeidenheid poste in bedryfsorganisasies aangestel, alhoewel 'n onbeduidende meerderheid wel as 'n bedryfsmaatskaplike werker of as privaat konsultant dienste binne bedryfsorganisasies lewer.

5.3.2. *Benutting van modelle en perspektiewe binne bedryfsorganisasies:*

Die gemeenskapsopvoedings- en gemeenskapsontwikkelingsmodel word die minste van die relevante maatskaplike werk modelle gebruik, terwyl die sisteemteorie of ekologiese perspektief, tesame met die werknemerdiensmodel deur die meeste maatskaplike werkers in die bedryfsarena gebruik word. Die implementering van die etnies sensitiewe perspektief is nie so prominent soos verwag sou word in die huidige Suid-Afrikaanse politieke konteks nie. Dit kan wees dat maatskaplike werkers nie oor genoeg kennis beskik ten einde die etnies sensitiewe perspektief tesame met die sterkpunte perspektief effektief tydens dienslewering te implementeer nie.

5.3.3. *Regstellende aksie:*

Binne dieselfde beroep, naamlik die maatskaplike werk professie, het individue verskillende definisies en persepsies van wat regstellende aksie en die implementering daarvan binne bedryfsorganisasies behels. Alhoewel konsepte soos *die bemagtiging van en gelyke geleenthede aan groepe teen wie daar in die verlede gediskrimineer is*, of *wat benadeel is in die vorige politieke verdeling*, deur 'n aantal respondente beklemtoon word, was dit duidelik dat nie elkeen verstaan dat regstellende aksie nie slegs rasse-gelykheid bevorder nie, maar ook diskriminasie teenoor minderheidsgroepe teenwerk. Regstellende aksie beïnvloed nie net die swart en blanke bevolking van Suid-Afrika nie, maar alle rasse; ook groepe teen wie daar in die verlede gediskrimineer is op grond van geslag, taal, geloof, geestelike en fisiese gestremdheid, seksuele voorkeure of enige ander vorm van diskriminasie.

Maatskaplike werkers benodig meer prominente leiding ten opsigte van hul rol as regstellende aksie spesialis binne bedryfsorganisasies, sowel as die bemagtiging van personeel, veral by grondvlakwerknemers. Dit blyk dat tydens die politieke en ekonomiese transformasieperiode wat Suid-Afrika huidiglik beleef, daar nie na ál die werknemers in bedryfsorganisasies omgesien word nie. Die grondvlakwerknemers, en personeel wat van toepaslike opleiding ontnem is as gevolg van 'n verskeidenheid diskriminerende faktore in die vorige politieke verdeling, word steeds nie ten volle betrek by opleidings- en ontwikkelingsprogramme waarin hul potensiaal ook verwesenlik en produktief binne die organisasie aangewend kan word nie. Maatskaplike werkers binne die arbeidsarena het 'n grootse taak om daardie leemtes van die transformasieproses te vul, en 'n positiewe bydrae tot die implementering van regstellende aksie in Suid-Afrika te maak.

Vir maatskaplike werkers blyk "beleid" 'n belangrike rol te speel by die implementering van regstellende aksie. Die nougesette implementering en evaluering van die voorgestelde prosedures en beleid is egter die kern tot die behaling van effektiewe resultate, waardeur die arbeidskorps sowel as die organisasie bevoordeel kan word.

5.3.4. *Leierskapsontwikkelingsprogramme:*

- i. Dit wil voorkom of die meeste bedryfsorganisasies wel leierskapsontwikkelingsprogramme vir hul werknemers aanbied. Alhoewel 'n groot aantal respondente van mening is dat alle werknemers, insluitend grondvlakwerknemers, tot leierskapsontwikkelingsprogramme toegelaat behoort te word, is daar ook 'n aantal persone wat argumenteer dat deelname aan keuring onderworpe behoort te wees. Dit is beklemtoon dat in praktyk die hulpbronspotensiaal meestal eers op hoër vlakke van die organisasiehiërargie ontwikkel word en dat daar wel keuring plaasvind, asook dat vorige bestuursondervinding noodsaaklik is.
- ii. Die maatskaplike werker, sowel as die personeelbestuurder, is die ideale persone om leierskapspotensiaal by grondvlakwerknemers te ontwikkel. Alhoewel eksterne persone ook die rol kan vertolk, het die maatskaplike werker en personeelbestuurder 'n beter begrip van die organisasiekultuur en -prosedures.

- iii. Tesame met konflikbestuur, probleemoplossing en besluitneming, die ontwikkeling van kommunikasievaardighede en persoonlike ontwikkeling, is die verbetering van interkulturele verhoudings as 'n baie belangrike onderwerp identifiseer, wat ingesluit behoort te wees by enige leierskapsontwikkelingsprogram. Nog 'n onderwerp wat deur 'n beduidende aantal respondente as 'n belangrike en relevante onderwerp vir 'n ontwikkelingsprogram aangedui is, is die ontwikkeling van organisatoriese en beplanningsvaardighede by werknemers. Stimulering van werknemers se kreatiwiteit blyk nie so 'n belangrike onderwerp vir die betrokke program te wees nie.

Ander onderwerpe wat die respondente as noodsaaklik vir insluiting by leierskapsontwikkelingsprogramme identifiseer het, is meer relevant tot die bedryfsarena. Dit sluit in finansiële beplanning en imlementering daarvan (bv. begrotingsvaardighede), arbeidswetgewing, strategiese beplanning, arbeidsgesondheid en veiligheid, menslike hulpbronbeleid en prosedures, asook sosiale vaardighede.

- iv. Uitoefening van leierskap en aanspreeklikheid, asook die erkenning van die individuele en diverse aard van werknemers se behoeftes is die twee belangrikste waardes wat aandag in leierskapsontwikkelingsprogramme behoort te geniet. Onderlinge welwillendheid, erkenning van goeie werksverrigting, sowel as die werknemer se vermoë om te konformeer met die organisasiekultuur en –waardes, is die waardes wat deur die respondente as onbelangrik geag word, in terme van insluiting by die leierskapsontwikkelingsprogram.
- v. Met betrekking tot tegniese vaardighede, is dit belangriker dat grondvlakwerknemers moet weet hoe om toerusting korrek te benut, as wat dit is om spesiale tegnieke of gespesialiseerde aktiwiteite toe te pas. Probleemoplossings- en besluitnemingsvaardighede, gevolg deur beplanningsvaardighede, is die belangrikste konsepsionele vaardighede wat by grondvlakwerknemers ontwikkel moet word. Effektiewe kommunikasievaardighede en konflikbestuur is uitgelig as die belangrikste interpersoonlike vaardighede wat verdere ontwikkeling by grondvlakwerknemers verg. Daar is kontrasterende opinies oor die erkenning van verskille in menslike gedrag as 'n interpersoonlike vaardigheid, deurdat dit vir sommige respondente as 'n eerste prioriteit gereken behoort te word, terwyl die res van die respondente dit 'n laaste plek toegeken het. Ander vaardighede wat verdere ontwikkeling

by grondvlakwerknemers vereis, sluit in die erkenning van ander kulturele waardes en individuele menseregte, organiseringsvaardighede en kontrole.

- vi. Aanvaarding van verantwoordelikheid, gevolg deur die vermoë om interpersoonlike verhoudings te handhaaf, selfvertroue, aanpasbaarheid en integriteit, is in volgorde die belangrikste leierskwaliteite wat in die studie na vore gekom het. Ambisie blyk die onbelangrikste kwaliteit te wees. Deursigtigheid is as 'n addisionele kwaliteit uitgelig.
- vii. Deurlopende opleiding word as die effektiëste metode van leierskapsontwikkeling gereken, terwyl 'n kombinasie van 'n seminar, opvolgprogramme en blootstelling as 'n alternatief aangebied word. Die benutting van slegs seminare, werksinkels, blootstelling of toewysing van bestuurstake en –verantwoordelikhede, blyk oneffektief te wees.
- viii. In praktyk word video-opnames deur ongeveer die helfte van die praktisyns as 'n leerinstrument gebruik, en dit is gerapporteer dat die metode baie effektië blyk te wees. Buiten vir die benutting van rolspel as 'n alternatiewe leermetode, blyk praktisyns nie baie kreatief te wees met die benutting van alternatiewe leermetodes by die aanbieding van ontwikkelingsprogramme by werknemers nie. 'n Oorvloed van gedagtes ten opsigte van alternatiewe leermetodes bestaan, maar word slegs deur enkele individue gebruik. Die tradisionele metodes, soos die gebruik van werksinkels, indiensopleiding, byeenkomste en ervaringsleer, word steeds die meeste van die tyd benut. 'n Interessante toevoeging tot die kontemporêre leermetodes is die gebruik van interaktiewe rekenaarprogramme, en 'n respondente het rapporteer dat dit beide tyds- en koste-effektief is.
- ix. Slegs 58% van die leierskapsontwikkelingsprogramme wat deur respondente aangebied is of waaraan hulle deelgeneem het, word te alle tye met afloop daarvan evalueer. In 24% van die gevalle word dit nooit evalueer nie.
- x. 'n Aantal bedryfsmaatskaplike werkers is van mening dat hulle nie verdere inligting benodig ten einde leierskapsontwikkelingsprogramme in praktyk te implementeer of te verbeter nie. Dit wil voorkom of leerbehoefte by maatskaplike werkers 'n persoonlike voorkeur is, en geïdentifiseerde leerbehoefte is vervolgens baie uiteenlopend. Enkele duidelike ooreenkomste met betrekking tot die uitbreiding van relevante maatskaplike

werkvaardighede en –kwaliteite vir doeltreffende dienslewering binne die arbeidsmilieu is die volgende: kennis oor verskillende leermetodes, benutting van hulpbronne as opleidingshulpmiddels en kennis oor volwassene onderrig. Ander ekstra behoeftes wat identifiseer is, sluit in selfgeldendheid, begrip en kennis van kulturele diversiteit en begrip en kennis van die Suid-Afrikaanse ekonomie en bedryfsektor.

5.4. AANBEVELINGS

Die volgende aanbevelings word as riglyne aan maatskaplike werkers werksaam in bedryfsorganisasies en opleidingsinstansies gegee:

5.4.1. *Ten opsigte van opleidingsinstansies:*

- i. Dat studente meer blootstelling aan maatskaplike werk in bedryfsorganisasies gegee word ten einde die kennisbasis van maatskaplike werk-studente uit te brei na aspekte relevant tot die bedryfsarena, arbeidswette en die rol van die maatskaplike werker as 'n regstellende aksie spesialis, of ten opsigte van beleidsformulering;
- ii. Dat die onderhandelings- en opleidingsvaardighede, sowel as die assertiwiteit van maatskaplike werkers, soos benodig in bedryfsarena, uitgebrei word;
- iii. Dat nagraadse kursusse ten opsigte van bedryfsmaatskaplike werk in samewerking met Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aangebied word, en ook aktief aan bedryfsorganisasies bemark en die voordele daaraan verbonde beklemtoon word.

5.4.2. *Ten opsigte van die maatskaplike werker se rol binne bedryfsorganisasies:*

- i. Dat maatskaplike werkers bedryfsverwante kursusse volg om die bestaande kennisbasis en professionele vaardighede ten opsigte van effektiewe en toepaslike dienslewering in bedryfsorganisasies uit te brei;
- ii. Dat 'n kursus oor die verskillende maatskaplike werkperspektiewe en –modelle, relevant tot die bedryfsarena, vir bedryfsmaatskaplike werkers aangebied word, met spesifieke fokus op die

benutting van die etnies sensitiewe perspektief, asook die opvoedings- en die ontwikkelingsmodel ten einde die optimale ontwikkeling van grondvlakwerknemers se potensiaal te verseker.

5.4.3. *Ten opsigte van leierskapsontwikkeling by grondvlakwerknemers en regstellende aksie:*

- i. Bedryfsmaatskaplike werkers moet in die organisasies betrokke raak by die regstellende aksie beleidsformulering, die implemtentering daarvan asook die deurlopende evaluering en terugvoer met betrekking tot die vordering wat reeds gemaak is;
- ii. Alle werknemers moet by leierskapsontwikkelingsprogramme betrek word, wat hul die geleentheid sal bied om hul eie potensiaal te ontgin en 'n positiewe bydrae tot die vooruitgang en ontwikkeling van die organisasie te maak, en sodoende is daar 'n groter kans op die suksesvolle implementering van arbeidsgelykheid en regstellende aksie;
- iii. Alle WHP's moet ten tye en na afloop daarvan evalueer word ten einde te verseker dat die program sy doel bereik en die behoeftes aanspreek waarvoor dit geïmplementeer is;
- iv. Bedryfsmaatskaplike werkers moet 'n groter verskeidenheid van alternatiewe leermetodes benut ten einde programme interessant te hou, sowel as om werknemers se kreatiewe denke te stimuleer wat noodsaaklik is om sukses in 'n kompeterende bedryfsarena te behaal.

5.5. SAMEVATTING

Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat in hierdie hoofstuk uiteengesit is, is op grond van die bevindings wat voortspruit uit die literatuur- en empiriese studies, gemaak. In die geheel is die verkennende studie, wat in vyf hoofstukke uiteengesit is, suksesvol afgehandel. Die respondente het vraelyste eenmalig ingevul en die data wat hieruit bekom is, het dit moontlik gemaak om die doelstelling en doelwitte van die studie, soos beskryf in hoofstuk een, te bereik.

BIBLIOGRAFIE

- AKABAS, S H** 1995. Occupational social work. In: EDWARDS, R L (red.), *Encyclopedia of Social Work*. 19^e uitgawe. Washington, D.C.:NASW Press.
- AKABAS, S H & KURZMAN, P A** 1982. The industrial social welfare specialist: What's so special? In:AKABAS, S H en KURZMAN, P A (red.), *Work, workers and work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- ALBERTYN, C** 1993. Legislating for equality. *People Dynamics*, 11(4):23-25.
- ARMSTRONG, M** 1990. *A handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- AVOLIO, B** 1995. Integrating transformational leadership and Afro-centric management. *Human Resource Management*, 11(6):17-21.
- BABBIE, E** 1989. *The practice of social research*. 5^{de} uitgawe. California: Wadsworth.
- BARGAL, D en KARGER, H J** 1991. Occupational social work and the new global economy. *Administration in Social Work*, 15(4):95-109.
- BARKER, F S** 1995. *The South African labour market: Critical issues for reconstruction*. Pretoria: JL Van Schaik.
- BARKER, R L** 1995. *The Social Work Dictionary*. 3^{de} uitgawe. Washington, D.C.: NASW Press.
- BASS, B M** 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, research and managarial applications*. 3^{de} uitgawe. New York: The Free Press.
- BEAUMONT, P B** 1993. *Human Resource Management – Key concepts and skills*. London: SAGE Publications Ltd.
- BECKHARD, R** 1969. *Organization development: Strategies and models*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- BENDIX, S** 1992. *Industrial relations in South Africa*. 2^e uitgawe. Cape Town: Juta.
- BENNIS, W** 1990. *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BERRY, P A** 1990. Application of social work skills to Human Resource Management. In: STRAUSSNER, SLA (red.), *Occupational social work today*. New York: The Haworth Press, Inc.
- BEUGGER, A** 1988. Are consortiums in EAP's something to consider? *IPM Journal/IPB Joernaal*, 6(8):11-12.
- BONSIGNORE, F N** 1990. The X-factor in leadership. *People*, 27:19.
- BOTHA, N J** 1995. The dynamics of the inter-disciplinary team approach. *Maatskaplike Werk/ Social Work*, 31(3):208-214.

- BRAMMER, L M** 1993. *The helping relationship: Process and skills*. 5^{de} uitgawe. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- BRAND, C** 1997. Leadership essential for a rapidly changing environment. *Management today*, 13(9):28-30.
- BREAKTHROUGH in EAP development**. 1987. *Maatskaplikewerk-praktyk/Social Work Practice*, 2.87:29.
- CASCIO, W F** 1986. *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- CHAROUX, E** 1992. Identifying black leadership potential. *Human Resource Management*, 8(2):20-22.
- CHU, P** 1996. The modern approach to industrial welfare. *International Labour Review*, 135(3/4):371-381.
- COETSEE, L D en POTTAS ZYL, C D** 1990. Kommunikasie, organisasiegedrag en organisasie-ontwikkeling. *Communicare*, 9(1):43-54.
- COMPTON, B R en GALAWAY, B** 1994. *Social work processes*. California: Wadsworth, Inc.
- COVEY, S R** 1992. *The seven habits of highly effective people*. London: Simon & Schuster.
- COWLING, A en MAILER, C** 1990. *Managing human resources*. 2^{de} uitgawe. London: Edward Arnold.
- COX, F M, ERLICH, J L, ROTHMAN, J en TROPMAN, J E** 1987. *Strategies of community organization*. Illinois: FE Peacock Publishers.
- CRONJÉ, J I** 1986. *Administrasie as basiese komponent in die funksionering van die vrywillige welsynsorganisasie*. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (D Phil proefskrif).
- DEACON, J** 1987. Dienende sakelui. *Suid-Afrikaanse Panorama*, 32(11):1-9.
- DEPARTEMENT WELSYN**. 1997. *Witskrif vir maatskaplike welsyn*. Pretoria: Staatsdrukkery.
- DU PLESSIS, A** 1987. Industrial social workers – The personnel department's latest recruit. *IPM Journal*, 5(12):26-29.
- DU PLESSIS, A** 1990. South African occupational social work practice. In: McKENDRICK, B (red.), *Social Work in action*. Pretoria: HAUM.
- DU PLESSIS, A** 1992. EAP's in South Africa: A macro model. *Employee Assistance Quarterly*, 7(1):29-43.

- DU PLESSIS, A** 1994. Exploring the potential for primary level services in the occupational setting: Future considerations for welfare managers and social work educators. *Maatskaplike Werk/Social Work*, 30(1):42-49.
- EMPLOYEE Assistance Programmes (EAP's)**. 1989. *IPM Journal/IPB Joernaal*, Feiteblad 182, Mei:1-4.
- EMPLOYMENT EQUITY ACT, NO.55 of 1998**. Chapter II and III. Statutes of the Republic of South Africa – Labour.
- EPSTEIN, I** 1988. Quantitative and qualitative methods. In: R M GRINNELL, Jr. (Red.), *Social work research and evaluation*. 3^{de} uitgawe. Itasca, I.L.: Peacock.
- FLIPPO, E B** 1984. *Personnel management*. 6^{de} uitgawe. New York: McGraw-Hill Book Co.
- FOX, W, SCHWELLA, E en WISSINK, H** 1991. *Public management*. Cape Town: Juta & Co. Ltd.
- GEORGIADES, N en MACDONELL, R** 1998. *Leadership for competitive advantage*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- GRINNELL, R M, Jr. en SIEGEL, D H** 1988. The place of research in social work. In: R M GRINNELL, Jr. (Red.), *Social work research and evaluation*. 3^{de} uitgawe. Itasca, I.L.: Peacock.
- GRINNELL, R M en WILLIAMS, M** 1990. *Research in social work: A primer*. Itasca, I.L.: Peacock.
- GOOGINS, B** 1987. Occupational social work: A developmental perspective. *Employee Assistance Quarterly*, 2(3):37-53.
- GOOGINS, B en DAVIDSON, B N** 1993. The organization as client: broadening the concept of Employee Assistance Programs. *Social Work*, 38(3):477-484.
- GOOGINS, B en GODFREY, J** 1985. The evolution of occupational social work. *Social Work*, 30(5):398-402.
- GOOGINS, B en GODFREY, J** 1987. *Occupational social work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- GRAY, M** 1996. Towards an understanding of developmental social work. *Maatskaplike Werk-Praktyk/Social Work Practice*, 1.96:9-13.
- HAMLYN, J** 1997a. Creative change management: Making relationships a priority. *Career Success*, 10(2):19-20.
- HAMLYN, J** 1997b. Creative change management: a blueprint for succesful living based upon creativity. *Career Success*, 10(3):32-33.
- HARRIS, D M en DESIMONE, R L** 1994. *Human Resource Development*. Florida: The Dryden Press.

- HARVEY, D F en BROWN, D R** 1976. *An experiential approach to organization development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- HATTINGH, H C** 1992. Videotegnologie as hulpmiddel in maatskaplike werk. *Maatskaplikewerk-Praktyk*, 3.92:17-20.
- HERBERT, T** 1994. *Affirmative action in the South African work place – “Allowing black eagles to soar”*. Cape Town: Salty Print/ Trevor Herbert.
- HUGHES, R L, GINNETT, R C en CURPHY, G J** 1993. *Leadership – Enhancing the lessons of experience*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- HUMAN, L** 1993. *Affirmative action and the development of people – a practical guide*. Kenwyn: JUTA & Co., Ltd.
- JENKINS, S** 1975. Collecting data by questionnaire and interview. **In:** POLANSKY, NA (Red.), *Social work research: Methods for the helping professions*. USA: University of Chicago Press.
- JOHNSON, L C** 1992. *Social work practice: A generalist approach*. 4^{de} uitgawe. London: Allyn and Bacon.
- KURZMAN, P A** 1993. Employee Assistance Programs: Toward a comprehensive model. **In:** KURZMAN, P A en AKABAS, S H (red.), *Work and well-being: The occupational social work advantage*. Washington, D.C.: NASW Press.
- LAUBSCHER, D** 1995. Leadership a reflection of self-concept maturity. *Human Resource Management*, 11(2):20-21.
- LOMBARD, A, WEYERS, M L en SCHOEMAN, J J** 1991. *Gemeenskapswerk en gemeenskapsontwikkeling*. Pretoria: HAUM-Tersiër.
- LOMBARD, J** 1995. *Die posisionering van maatskaplike werk in die arbeidsmilieu*. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit. (D Phil proefskrif).
- MASLOW, A H** 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.
- MASON, E J en BRAMBLE, W J** 1989. *Understanding and conducting research: application in education and the behavioural sciences*. New York: McGraw-Hill.
- McCARTHY, D E en STECK, S B** 1990. Social work in private industry: Assessing the corporate culture. **In:** STRAUSSNER, S L A (red.), *Occupational social work today*. New York: The Haworth Press, Inc.
- MELCHER, A J** 1976. *Structure and process of organizations: A systems approach*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- MEYER, W F en VAN EDE, D M** 1994. Ontwikkelingsteorieë. **In:** LOUW, D A (red.), *Menslike ontwikkeling*. 2^{de} uitgawe. Pretoria: HAUM.

- MIDGLEY, J** 1995. *Social development: The social developmental perspective in social welfare*. London: SAGE Publications.
- MILEY, KK, O'MELIA, M O en DUBOIS, B L** 1995. *Generalist social work practice: An empowering approach*. London: Allyn and Bacon.
- MILLER, F A** 1998. Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2):151-160.
- MITTNER, M** 1994. Leierskap sleutel tot verandering in SA. *Finansies en Tegniek*, 8 Julie:43.
- MORABA, S** 1993. To be affirmative – Get the disadvantaged into the door of corporate South Africa. *Finance Week*, 22 July:28-29.
- MOROBE, K G en RAUBENHEIMER, J R** 1994. Leadership training for black managers. *Psychosocial research and practice – A journal for social workers and psychologists*, 7(1):29-32.
- MOUTON, J en MARAIS, H C** 1989. *Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- NANUS, B** 1992. *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- NEL, P S en VAN ROOYEN, P H** 1989. *South African industrial relations – theory and practice*. Pretoria: Academica.
- NEUGEBOREN, B** 1991. *Organization, policy and practice in the human services*. New York: The Haworth Press.
- NORTHHOUSE, P G** 1997. *Leadership – Theory and practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- NUNNS, C, BALLANTINE, K, BURNS, A en KING, S** 1990. Subordinate assessment of organisational leadership: Evaluation of the leader member exchange scale. *Ergonomics SA*, 2(2):46-53.
- OAKLAND, T, FALKENBERG, B A en OAKLAND, C** 1996. Assessment of leadership in children, youth and adults. *Gifted child quarterly*, 40(3):138-146.
- ODENDAAL, M en MAREE, J G** 1991. Die identifisering en ontwikkeling van leierskappotensiaal onder eerstejaarstudente aan Suid-Afrikaanse universiteite. *Journal of pedagogics*, 12(2):50-59.
- OBERHOLSTER, M** 1993. Communication: The proactive strategy. *Human Resource Management*, 9(9):26-29.
- OZAWA, M N** 1980. Development of social services in industry: Why and how? *Social Work*, 25(6):464-470.
- PETERS, T J en WATERMAN, R H Jr.** 1991. *In search of excellence – Lessons from America's best-run companies*. Glasgow: Harper Collins Publishers.

- PFEIFFER, J W en BALLEW, A C** 1988. *Presentation and evaluation skills in human resource development*. San Diego: University Associates, Inc.
- POTGIETER, M C** 1998. *The social work process – Development to empower people*. South Africa: Prentice Hall South Africa.
- PRETORIUS, B** 1998. Effective leadership: most critical success factor in South Africa. *Management today*, 13(10):27-29.
- PROVINSIALE STATISTIEKE – REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA**. 1994. SSD-verslag no. 00-90-10. Deel 10. Pretoria: Sentrale Statistiekdiens.
- QUINTA, C** 1995. *Who's afraid of affirmative action – a survival guide for black professionals*. Cape Town: Kwela Books.
- RAMABULANA, T** 1997. South Africa: A bright future, but... . *Management today*, 13(3):28-30.
- RAMPHELE, M** 1995. *The affirmative action book – Towards an equity environment*. Cape Town: IDASA.
- RANKIN, P** 1991. *Industrial social work – An exploration and an assessment of the practice of social work in industry in South Africa*. Grahamstad: Rhodes Universiteit (Ph D proefskrif).
- RAUBENHEIMER, I van W** 1996. *Transformasie: 'n Voorvereiste vir verandering*. Aambeeld, 24(2):7-10.
- RICHERS, P** 1997. Developing leaders of substance. *Management Today*, 13(2):24-26.
- ROSCOE, J** 1992. Learning and training design. In: TRUELOVE, S (red.), *Handbook of training and development*. Oxford: Blackwell Publishers.
- ROTHMAN, J** 1982. Taking account of the workplace in community organization practice. In: AKABAS, S H en KURZMAN, PA (red.), *Work, workers and work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- RUBIN, A en BABBIE, E** 1989. *Research methods for social work*. California: Wadsworth.
- RUTTER, G** 1995. Leadership: Directing people for their genuine long-term good. *Human Resource Management*, 11(1):27-32.
- SALEEBEY, D** 1992. *The strength's perspective in social work practice*. New York: Longman.
- SCHOEMAN, H P en BOTHA, D** 1991. Regverdiging vir kwalitatiewe navorsing in maatskaplike werk. *Die Maatskaplike Werk Navorsing-Praktisyn*, 4(3&4):44-62.
- SCHORE, L en ATKIN, J** 1993. Stress in the workplace: A response from union member assistance programs. In: KURZMAN, P A en AKABAS, S H (red.), *Work and well-being: The occupational social work advantage*. Washington, D.C.: NASW Press.

- SCOTT, W R** 1987. *Organizations: Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- SHEAFOR, B W, HOREJSI, CR en HOREJSI, G A** 1994. *Techniques and guidelines for social work practice*. 3^{de} uitgawe. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- SIEGEL, M E en VERNON, M C** 1994. The leadership development program for federal probation and pretrial services officers. *Federal probation*, 58(9):3-9.
- SIMONCELLI, F** 1994. Management by co-ordination rather than conditioned control. *Human Resource Management*, March:31.
- SIMONCELLI, F** 1997. SA business can cross the waters. *People dynamics*, 15(4):16-21.
- SLABBERT, A** 1994. Affirmative action: A dark threat? *Industrial and social relations*, 14(2/3):69-75.
- SOUTH AFRICAN LABOUR LAW REPORTS.** 1995. Labour law update: Impact Training – keeping pace with training needs. *Human Resource Management*, May:41.
- STRAUSSNER, S L A** 1990. *Occupational social work today*. New York: The Haworth Press.
- STRYDOM, H en DE VOS, A S** 1998. Sampling and sampling methods. In: DE VOS, A S (Red.), *Research at grass roots*. Pretoria: Van Schaik.
- TAYLOR, M en VIGARS, C** 1993. *Management and delivery of social care*. Essex: Longman.
- TICHY, N M en DEVANNA, M A** 1990. *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- TROMP, D** 1990. Identifying and developing managers within the context of a changing South African business environment. *Industrial relations journal of South Africa*, 10(4):29-39.
- TRUELOVE, S** 1992. Developing employees. In: TRUELOVE, S (red.), *Handbook of training and development*. Oxford: Blackwell Publishers.
- VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK.** 1995. *Nuwe woordeboek vir maatskaplike werk: Hersiene en uitgebreide uitgawe*. Kaapstad: CTP Book Printers.
- VAN DELFT, W F** 1980. Gedragsverandering by wyse van gedragsterapeutiese beginsels en tegnieke. In: GROBBELAAR, S W P en SCHOEMAN, J H (red.), *Benaderings in maatskaplike werk*. Pretoria.
- VAN DER MERWE, H** 1996. Die navorsingsproses: probleemstelling en navorsingsontwerp. In: GARBERS, J G (Red.), *Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing: Navorsingbestuur vir navorsers, studieleiers en M- en D-kandidate*. 1^{ste} uitgawe. Pretoria: Van Schaik.
- VAN DER MERWE, J C** 1994. *Regstellende aksie: Prinsipiële riglyne*. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys: Instituut vir reformatoriese studie.

- VAN DER POST, W Z, DE CONING, T J en SMIT, E vd M** 1998. The relationship between organisational culture and financial performance: some South African evidence. *South African Journal of Business Management*, 29(1):30-39.
- VAUGHN, J R en NORDEMAN, R W** 1983. New directions in leadership development. *The police chief*, 50(11):30.
- VENTER, A** 1994. The glass pyramid: change through affirmative action. *Human Resource Management*, Maart: 28-30.
- VERKLARENDE HANDWOORDEBOEK VAN DIE AFRIKAANSE TAAL.** 1981. 2^{de} uitgawe. Doornfontein: Perskor.
- WEBSTER'S ENCYCLOPEDIA UNABRIDGED DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE.** 1989. New Jersey: Gramercy.
- WEIL, M O en GAMBLE, D N** 1995. Community practice models. In: EDWARDS, R L (red.), 19^{de} uitgawe. *Encyclopedia of Social Work*, 1:557-594.
- WEINER, H J, AKABAS, S H en SOMMER, J J** 1973. *Mental health care in the world of work*. New York: Association Press.
- WOODS, R en MAENETJA, T** 1996. Occupational social work in profit-driven enterprises: Issues for social work education in South Africa in the late 1990's. *Maatskaplike Werk/Social Work*, 32(2):112-122.
- YUKL, G A** 1989. *Leadership in organizations*. 2^{de} uitgawe. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Bylaag A

Murraystraat 12
Stellenbosch
7600
13 Maart 2000

Mnr. X
Posbus X
Kaapstad
8000

Geagte mnr. X

**RE: NAVORSING DEUR MAATSKAPLIKE WERKSTUDENT TER VOLTOOIING VAN
MA-TESIS**

Ek is 'n student aan die Universiteit van Stellenbosch wat besig is met my MA-studie oor maatskaplike werk binne bedryfsorganisasies. Die studie handel oor die rol wat die maatskaplike werker vertolk om die leierskapspotensiaal van grondvlakwerknemers te ontwikkel en sodoende 'n bydrae te lewer tot die effektiewe implementering van regstellende aksie binne bedryfsorganisasies. Die empiriese ondersoek sal uitgevoer word deur maatskaplike werkers/personeelbestuurders binne verskillende bedryfsorganisasies te versoek om gestruktureerde vraelyste te voltooi, asook om 'n gestruktureerde onderhoud met enkele werknemers te voer.

Hiermee vra ek vriendelik toestemming dat die maatskaplike werkers/personeelbestuurders wat dienste aan u organisasie lewer, die kort vraelys, wat later aan u voorsien sal word, kan voltooi. Omdat ek graag teenwoordig wil wees tydens die voltooiing van die vraelyste, sal ek vooraf afsprake met die betrokke maatskaplike werker/personeelbestuurder skeduleer. Ek sal u ook skakel om u toestemming daartoe te bevestig. Ek wil dit graag onder u aandag bring dat die vraelyste anoniem voltooi sal word en dat konfidensialiteit tydens en na afloop van die ondersoek gehandhaaf sal word. Indien u verdere navrae het, kan u my gerus kontak by (021) 887 9570.

By voorbaat baie dankie vir u tyd en samewerking ten spyte van 'n druk werksprogram.

Die uwe

M.J. Kotzé
Maatskaplike werker

Prof. J. Cronjé
Studieleier

Bylaag B

UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

DEPARTMENT OF SOCIAL WORK

QUESTIONNAIRE TO BE COMPLETED BY SOCIAL WORKERS

GOAL

To evaluate the involvement of the social worker with the development of leadership potential amongst ground level workers to determine whether or not the profession effectively contributes to the implementing of affirmative action in the industrial sector.

GENERAL INSTRUCTIONS

1. When applicable, answer questions by drawing a cross [x] next to your choice. Open questions are to be answered as honestly and completely as possible. It is important not to leave any questions unanswered.
2. To ensure the creditworthiness of the empirical findings of this study, please consult with the researcher if you are uncertain about the content of any question.
3. The goal of the study is to determine whether there is enough scope for the occupational social worker to fulfil their responsibilities within the industrial sector.
4. Questionnaires are to be completed anonymously. All information received will be handled with strict confidentiality.

Your cooperation in completing this questionnaire is highly appreciated as it contributes to a very important level of this study.

Thank you.

The researcher
Annari Kotzé

Occupational social work questionnaire

1. Which specialised training did you undergo? Mark applicable choice [x]

Degree in Social Work	
Diploma in Social Work	
Postgraduate qualification in Social Work	
In house or service training	
Industrial related course	
Other (specify):	

2. How many years are you working at the current organisation? _____
3. How many years in total have you actively practiced occupational social work? _____
4. What position do you currently fill in the organization?

Occupational Social Worker	
Personnel Manager	
Human Resource Practitioner	
Private Occupational Social Worker / Consultant	
Other (specify):	

5. Indicate how often the following perspectives and models are utilized in your day to day activities as an industrial social worker.

Key:

1 Never	2 Seldom	3 Occasionally	4 Usually	5 Always
---------	----------	----------------	-----------	----------

Employee Service Model <i>Programmes and service rendering with focus on the needs of the individual employee</i>	
Systems theory / Ecological Perspective <i>Acknowledgement of the employee as being part of a bigger system / environment, focussing on the interactions between the individual and the environment.</i>	
Strengths Perspective <i>Identify an employee's strong qualities and utilise it as building blocks in problem solving processes.</i>	
Ethnic Sensitive Perspective <i>Sensitive for cultural differences. Decrease industrial related cultural problems and the effect of discrimination in practice.</i>	
Community Development Model <i>Empower employees to function independently and identify and solve problems earlier, by means of training. Employee participation, co-operative problem solving and democratic decision-making assists this empowerment.</i>	
Community Education Model <i>Supply appropriate and effective training to enhance economic growth by focussing on the expanding of knowledge and the development of skills.</i>	

6. How do you understand the concept “affirmative action”? _____

7. How do you think your organisation should be involved in affirmative action? Focus on implemented programs and on the development of human resource potential to rectify the discriminating practices of the past by creating labour equity. _____

8. Does your organisation provide leadership development programmes for your employees?

Yes	No	
-----	----	--

9. What do you think the minimum requirements for an employee should be to be allowed into a development programme?

Open for all employees: no requirements	
Employees must be selected by a screening process	
Employees must have had exposure to managerial responsibilities	
Must have been a supervisor	
Must have been a manager	
Must be a director	

10. The presenting of leadership development programs for ground level workers, as an Employee Assistance Program (EAP), should be the responsibility of the:
 (Select only 1 *Definitely agree*)

	Definitely agree	Agree	Unsure	Don't agree	Definitely don't agree
Occupational social worker					
Personnel Manager					
External organisations					
Private Consultants					
Other (specify):					

Motivate your answer: _____

11. Specify which topics should be included in the development programme?

	Definitely yes	Yes	Unsure	No	Definitely no
Improving intercultural relationships					
Stress management					
Conflict management					
Negotiation					
Problem solving and decision making					
Communication skills					
Organisational and planning skills					
Functioning within a group					
Creativity					
Personal development					
Other (specify):					

12. In your opinion, which management values should get higher priority in development programmes? Please prioritise from 1-8, starting with 1 as most important.

Support – to provide support to other employees	
Conformity	
Acknowledgement - to earn acknowledgement	
Acknowledge individual and diverse needs of employees	
Independency – to function independently	
Benevolent	
Acknowledge individual and diverse needs of employees	
Leadership and responsibility	
Other (specify):	

13. In your opinion, which managerial skills in each subdivision will enable employees to be effective leaders, please prioritise starting with 1 as most important.

Technical skills	
Knowledge concerning techniques or specialised activities	
Ability to utilise equipment properly	

Conceptual skills	
Analytical skills	
Logical thoughts	
Creativity	
Problem solving and decision making skills	
Identification of tendencies	
Anticipate change	
Planning	
Identify opportunities and potential problems	

Interpersonal skills	
Knowledge of human behaviour	
Knowledge on social interaction / Socialising skills	
Effective communication skills	
Convincing abilities	
Co-operative skills and relationships	
Conflict management	
Delegating responsibilities	
Empathy	
Social sensitivity	
Integrate individual employees' needs with the growth of the organisation	

Other (specify): _____

14. In an effort to facilitate labour equity by means of affirmative action, which leadership *qualities* do you consider most important. Prioritise according to importance from 1 to 5.

Trust in employees	
Self-confidence	
Perseverance / Determination	
Responsibility	
Loyalty towards the organisation as well as the employees	
Adaptability	
Stress tolerance	
Creativity	
Assertiveness	
Ambition	
Integrity	
Maintaining interpersonal relationships	
Other (specify):	

15. In what format should the programme be presented?

Continuous training	
A single seminar or workshop	
A seminar and follow up programmes	
By exposure and appointing managerial tasks and responsibilities	
Other (specify):	

16. Have you ever used the technique of video recording as a tool in human resource development?

Yes		No	
-----	--	----	--

If so, how was it used and what was the aim of this method? _____

17. Which alternative methods and techniques does your organisation use to develop human resource potential in employees? _____

18. Does any follow up evaluation take place to evaluate the effectiveness of this programmes?

Yes		No		Sometimes	
-----	--	----	--	-----------	--

19. Do you need more information to implement or improve a leadership development programme? If so, information on what topics? _____

20. In your opinion, which skills and qualities need to be better developed amongst occupational social workers to be effective trainers?

Empathy for other people	
Adaptability	
Basic communication skills (both verbal and non-verbal)	
Acceptance of personality differences	
Using resources as learning tools	
Knowledge about different learning methods	
Knowledge about adult education	
Other (specify):	

21. Please use the following space for any further recommendations and comments. _____

Bylaag C

**UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH
DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK**

VRAELYS VIR MAATSKAPLIKE WERKERS IN DIENS VAN BEDRYFSORGANISASIES

DOEL

‘n Ondersoek na die betrokkenheid van maatskaplike werkers by die ontwikkeling van leierskapsptensiaal by grondvlakwerknemers met die oog op die implementering van regstellende aksie.

ALGEMENE INSTRUKSIES

1. Beantwoord die vrae deur ‘n kruisie (x) langs u toepaslike keuse te trek. In die geval van oop vrae, word u versoek om dit asseblief openhartig en volledig te beantwoord.
2. Indien enige onsekerheid met betrekking tot ‘n vraag bestaan, neem vrymoedigheid en klarifiseer die doel van die vraag met die navorser ten einde die geldigheid van die empiriese bevindinge te verhoog.
3. Vraelyste word anoniem voltooi. Alle inligting wat deur u verstrekk word, sal met omsigtigheid en konfidensialiteit verwerk word.

U samewerking en voltooiing van die vraelys word hoog op prys gestel en lewer ‘n onmisbare bydrae tot die studie. By voorbaat dankie.

Die navorser

Annari Kotzé

VRAELYS AAN MAATSKAPLIKE WERKERS IN BEDRYFSORGANISASIES

A. IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE

1. Dui aan oor watter opleiding u beskik. Merk toepaslike keuse (x).

Diploma in maatskaplike werk	
B.Graad in maatskaplike werk	
Nagraadse kwalifikasie in maatskaplike werk	
Bedryfsverwante kwalifikasies:	
• Nagraadse kwalifikasie in bedryfsmaatskaplike werk	
• Indiensopleiding	
• Ander bedryfsverwante kursusse	
Ander opleiding (spesifiseer):	

2. Spesifiseer die aantal jare wat u in diens is van die huidige organisasie:

Minder as 1 jaar		Tussen 1 en 5 jaar		Tussen 5 en 10 jaar		Meer as 10 jaar	
------------------	--	--------------------	--	---------------------	--	-----------------	--

3. Spesifiseer die totale aantal jare wat u in die bedryfsopset dienste lewer:

Minder as 1 jaar		Tussen 1 en 5 jaar		Tussen 5 en 10 jaar		Meer as 10 jaar	
------------------	--	--------------------	--	---------------------	--	-----------------	--

4. In watter hoedanigheid word u binne u organisasie aangewend?

Bedryfsmaatskaplike werker	
Personeelbestuurder	
Menslike hulpbronnepraktisyn	
Privaat bedryfsmaatskaplike werker / Konsultant	
WHP praktisyn	
Ander (spesifiseer):	

B. BENUTTING VAN MAATSKAPLIKE WERKMODELLE EN –PERSPEKTIEWE IN BEDRYFSORGANISASIES

5. Toon aan hoe dikwels u die volgende perspektiewe en modelle in u rolvertolking as bedryfsmaatskaplike werker benut?

Sleutel:

1	Nooit	2	Selde	3	Soms	4	Gewoonlik	5	Altyd
---	-------	---	-------	---	------	---	-----------	---	-------

Werknemer-diensmodel <i>Programme en dienslewering wat fokus op die behoeftes van die individuele werknemer.</i>	
Sisteemteorie en/of Ekologiese perspektief <i>Erken die werknemer as deel van 'n groter sisteem / omgewing en ook die interaksies tussen die individu en die omgewing.</i>	
Sterkpunte perspektief <i>Identifiseer 'n werknemer se sterkpunte en kwaliteite en benut dit as boustene van die probleemoplossingsproses.</i>	
Etnies sensitiewe perspektief <i>Sensitief vir kulturele verskille. Verminder bedryfsverwante kulturele probleme en die effek van diskriminasie in praktyk.</i>	
Gemeenskapsontwikkelingsmodel <i>Deur middel van opleiding word werknemers bemaatig om onafhanklik te funksioneer en probleme betyds te herken en te verwerk. Geskied deur werknemersdeelname, koöperatiewe probleemoplossing en demokratiese besluitneming.</i>	
Gemeenskapsopvoedingsmodel <i>Verskaf toepaslike en doeltreffende opleiding om ekonomiese vooruitgang te bevorder. Fokus op die aanleer van vaardighede en die uitbreiding van kennis.</i>	

C. REGSTELLEDE AKSIE BINNE ORGANISASIES

6. Wat beteken die term “**regstellende aksie**” vir u? _____
- _____
- _____
- _____
- _____
7. Volgens u mening, wat behoort die organisasie se betrokkenheid by die implementering van regstellende aksie te wees? _____
- _____
- _____
- _____
- _____

D. DIE IMPLEMENTERING VAN LEIERSKAPSONTWIKKELINGSPROGRAMME AS WHP'S

8. Bied u organisasie leierskapsontwikkelingsprogramme vir u werknemers aan?

Ja		Nee	
----	--	-----	--

In die geval van **NEE**, volgens u, behoort u organisasie betrokke te wees by leierskapsontwikkelingsprogramme? _____

9. Wat behoort, volgens u mening, die minimum vereistes te wees waaraan werknemers moet voldoen ten einde aan ontwikkelingsprogramme te mag deelneem?

Enige werknemer kan deelneem, insluitend grondvlakwerknemers	
Werknemers moet gekeur word om aan die betrokke programme deel te neem	
Moes reeds blootstelling aan bestuursverantwoordelikhede en -take gehad het	
Moes al 'n toesighouer gewees het	
Moes al 'n bestuurder gewees het	

10. Die aanbod van leierskapsontwikkelingsprogramme vir grondvlakwerknemers, as 'n Werknemerhulpprogram (WHP), is die verantwoordelikheid van die:

	Stem beslis saam	Stem saam	Onseker	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
Bedryfsmaatskaplike werker					
Personeelbestuurder					
Eksterne organisasies					
Privaat konsultante					
Ander (spesifiseer):					

Motiveer asseblief u antwoord: _____

11. Spesifiseer watter onderwerpe behoort in die leierskapsontwikkelingsprogram ingesluit te wees? Meer as een keuse mag uitgeoefen word.

	Beslis ja	Ja	Onseker	Nee	Beslis nee
Verbetering van interkulturele verhoudings					
Hantering van stres					
Konflikbestuur					
Ontwikkeling van onderhandelingsvaardighede					
Probleemoplossing en besluitneming					
Ontwikkeling van kommunikasie vaardighede					
Ontwikkeling van organisatoriese en beplanningsvaardighede					
Funksionering binne groepsverband					
Stimulering van kreatiwiteit					
Persoonlike ontwikkeling					
Ander (spesifiseer):					

12. Watter bestuurswaardes behoort volgens u mening 'n hoër prioriteit in ontwikkelingsprogramme te geniet? Plaas in rangorde van belangrikheid, begin met 1 as die belangrikste.

Wedersydse emosionele ondersteuning tussen werknemers en leiers	
Konformerings met organisasiekultuur en -waardes	
Om erkenning te ontvang	
Erkenning van individuele en diverse aard van werknemers se behoeftes	
Onafhanklike funksionering van werknemers	
Onderlinge welwillendheid	
Uitoefening van leierskap en aanspreeklikheid	
Bemagtiging van werknemers	
Ander (spesifiseer):	

13. Volgens u mening, watter bestuursvaardighede behoort by grondvlakwerknemers beter ontwikkel te word? Plaas by elk van die volgende drie onderafdelings u antwoorde in rangorde van belangrikheid.

Tegniese vaardighede	
Benutting van tegnieke of gespesialiseerde aktiwiteite	
Korrekte benutting van toerusting	

Konsepsionele vaardighede	
Analitiese vaardighede	
Logiese denke	
Kreatiwiteit	
Probleemoplossings- en besluitnemingsvaardighede	
Identifisering van tendense	
Antisipeer verandering	
Beplanning	
Herken geleenthede en potensiële probleme	

Interpersoonlike vaardighede	
Erkenning van verskille in menslike gedrag	
Sosialiseringsvaardighede	
Effektiewe kommunikasie vaardighede	
Oorredingsvaardighede	
Samewerking in spanverband en instandhouding van verhoudings	
Konflikbestuur	
Delegering van verantwoordelikhede	
Empatie	
Sosiale sensitiwiteit	
Integreer individuele werknemers se behoeftes met die vooruitgang van die organisasie	

Ander (spesifiseer): _____

14. Met betrekking tot die ontwikkeling van leierspotensiaal, watter leierskwaliteite behoort volgens u meer aandag te geniet in 'n poging om arbeidsgelykheid deur middel van regstellende aksie te fasiliteer? Prioritiseer van 1-5, met 1 as die belangrikste.

Vertroue in die werknemers	
Selfvertroue	
Deursettingsvermoë / Determinasie	
Verantwoordelikheid	
Lojaliteit teenoor die organisasie sowel as die werknemers	
Aanpasbaarheid	
Toleransie ten opsigte van stres	
Kreatiwiteit	
Assertiwiteit	
Ambisie	
Integriteit	
Handhawing van interpersoonlike verhoudings	
Ander (spesifiseer):	

15. Volgens u mening, in watter formaat behoort die program aangebied te word?

Deurlopende opleiding	
Eenmalige seminaar of werkswinkel	
Seminaar en opvolgprogramme	
Deur blootstelling en toewysing van bestuurstake en –verantwoordelikhede	
Ander (spesifiseer):	

16. Het u al in die verlede video-opnames as hulpmiddel in die ontwikkeling van menslike hulpbronspotensiaal gebruik?

Ja		Nee	
----	--	-----	--

Indien u ja geantwoord het, hoe het u dit benut, wat was die doel daarvan en tot watter mate was dit suksesvol? _____

17. Watter alternatiewe tegnieke, soos rollespel, werkstukke, kleingroepbesprekings of werkswinkels, word in u organisasie gebruik om menslike hulpbronspotensiaal onder werknemers te ontwikkel en tot watter mate is dit suksesvol?

18. Word die programme volledig evalueer na afloop daarvan?

Ja		Nee		Soms	
----	--	-----	--	------	--

19. Oor watter onderwerpe benodig u meer inligting ten einde 'n leierskapsontwikkelingsprogram te implementeer of te verbeter? _____

20. Volgens u mening, watter vaardighede en kwaliteite behoort by maatskaplike werkers in bedryfsorganisasies beter ontwikkel te word ten einde effektiewe opleiers te wees?

Empatie vir ander mense	
Aanpasbaarheid	
Basiese kommunikasie vaardighede (verbaal en nie-verbaal)	
Aanvaarding van persoonlikheidsverskille	
Benutting van hulpbronne as opleidingshulpmiddels	
Kennis oor die verskillende leermetodes	
Kennis oor volwassene onderrig	
Ander (spesifiseer):	

21. Indien u enige aanbevelings wil maak of verdere kommentaar wil lewer, gebruik die ruimte om u mening te huldig: _____

DANKIE VIR U SAMEWERKING